

LES ORGANISATIONS NON GOUVERNEMENTALES DE DÉVELOPPEMENT : REMISE EN  
QUESTION DANS UNE PERSPECTIVE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Par Andoniaina Ranaivoson

Essai présenté au Centre universitaire de formation en environnement et  
développement durable en vue de l'obtention du grade de maîtrise en  
environnement (M. Env.)

Sous la direction de Pierre Etcheverry

MAÎTRISE EN ENVIRONNEMENT  
UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Janvier 2021

## SOMMAIRE

Mots-clefs : organisation non gouvernementale, développement durable, projet de développement, efficacité, autonomie, adaptation, pérennité

Les populations les plus pauvres sont dorénavant plus vulnérables qu'avant et pourtant, cela fait des décennies qu'elles bénéficient et qu'elles dépendent des aides internationales. Les acteurs les plus souvent retrouvés sur le terrain sont les organisations non gouvernementales. Ces organisations se sont internationalisées au 19<sup>e</sup> siècle et elles continuent malgré tout à augmenter. Le fait que ces organisations soient toujours actives dans les mêmes domaines et les mêmes pays peut laisser douter de leur efficacité et de leurs réels impacts sur le long terme. Sans compter que ces dernières partagent souvent des valeurs communes à celles du développement durable. L'objet de cet essai est alors de réfléchir à l'approche de ces organisations non gouvernementales de développement afin de leur permettre de devenir plus performantes au niveau de la portée et de la durabilité des impacts positifs qu'elles devraient avoir sur les communautés bénéficiaires. Pour ce faire, après une présentation des principales parties prenantes et des principales notions, une analyse des facteurs de succès et d'échec des projets de développement a été faite. À la suite de cette analyse, les manques et les besoins des organisations non gouvernementales ont pu être discutés. Pour amener la critique plus loin, plusieurs pistes de réflexion ont aidé à proposer des recommandations.

Cet essai montre d'une part que le monde du développement fait face à l'émergence de nouveaux acteurs tels que les organisations locales, mais également les particuliers ou les multinationales. D'une autre part que les populations pauvres sont les plus vulnérables aux changements climatiques. L'analyse des facteurs n'a pas permis d'expliquer en grande partie pourquoi les projets ne parviennent pas à des résultats plus durables et ne conduisent pas à une plus grande autonomie des populations. Quatre pistes de réflexion ont permis de discuter de la place de ces organisations ainsi que de la notion de succès. De plus, les analyses ont mené à une discussion sur leur mode opératoire actuel et futur ainsi qu'à une redéfinition du terme « projet de développement ». Enfin, les recommandations ont conclu que les organisations non gouvernementales de développement doivent non seulement privilégier une approche plus écocentrique, mais aussi centrer leurs actions vers un meilleur accès à l'autonomie des populations. Elles doivent également utiliser adéquatement les technologies comme outil pour mener à cette autonomie. Elles doivent de la même façon réfléchir à une approche tournée vers un dynamisme de l'économie locale dans leur projet. Puis, elles doivent avoir une flexibilité structurale pour de meilleurs impacts et une plus grande pérennité des résultats. Finalement, ces organisations vont servir à créer les conditions nécessaires pour un meilleur accès à l'autonomie des populations et non plus pour être un vecteur de transfert technologique.

## REMERCIEMENTS

Je tenais tout d'abord à remercier mon directeur d'essai, Pierre Etcheverry, de m'avoir fait connaître le monde du développement qui m'était encore inconnu il y a quelques mois. Je le remercie pour son expertise, son écoute, mais aussi pour sa grande confiance, qui ont permis l'avancée de ce travail.

Je voulais également remercier le CUFÉ, sans qui cette maîtrise n'aurait pas la même valeur. J'ai eu le plaisir et l'honneur d'avoir rencontré des personnes passionnées et passionnantes durant toute cette aventure.

Un remerciement spécial pour mes deux complices qui m'ont apporté un soutien inconditionnel et une écoute tout au long de cette rédaction. Merci pour toutes ces longues discussions ainsi que vos encouragements quotidiens.

Je voulais également remercier tous mes amis de la maîtrise. J'ai eu la chance d'avoir rencontré des personnes aussi bienveillantes et attachantes que vous. Je me suis laissée emporter par votre envie de vouloir un monde plus juste et plus sain. Les longs débats interminables durant les étés resteront dans ma mémoire.

Enfin, et non des moindres, je tenais à remercier mes parents, qui malgré cet océan qui nous sépare, ont suivi l'avancée de cet essai avec intérêt jusqu'à sa fin. Merci de m'avoir appris la valeur du travail et de la persévérance.

## TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	1
1. PORTRAIT DES ORGANISATIONS NON GOUVERNEMENTALES DE DÉVELOPPEMENT .....	5
1.1 Histoire des ONG .....	5
1.1.1 Sur le plan international.....	5
1.1.2 Cas du Canada : un engagement soutenu par le public et par le privé .....	6
1.1.3 Cas de la Belgique : une évolution s’adaptant aux enjeux de son temps .....	6
1.1.4 ONG du Sud : organisations locales gagnant du terrain.....	7
1.2 Définitions et concepts .....	8
1.2.1 Définition générale d’une ONG .....	8
1.2.2 Concept de développement communautaire.....	11
1.2.3 ONG du Nord ou exécutrices .....	11
1.2.4 ONG du Sud ou locales .....	12
1.3 Cartographie des acteurs liés et cycle de vie des projets.....	13
1.3.1 Parties prenantes et leur cartographie.....	13
1.3.2 Cycle de vie d’un projet .....	15
1.4 Les ONG face aux objectifs du développement durable .....	16
1.4.1 Origines et fondements du développement durable .....	16
1.4.2 Définitions .....	18
1.4.3 Place des ONG dans le développement durable.....	19
1.5 Normes et cadres de travail des organisations.....	20
1.5.1 Environnement interne .....	20
1.5.2 Environnement externe.....	21
1.5.3 Réussite d’un projet et évaluation .....	21
2. COMMUNAUTÉS, AIDES ET DÉVELOPPEMENT DURABLE .....	23
2.1 Qualification des communautés : concepts et notions.....	23
2.1.1 Notion de pauvreté .....	23
2.1.2 Concept de développement humain.....	25
2.2 Théories et aides internationales .....	25
2.2.1 Théories du développement.....	26
2.2.2 Aide au développement et les différentes écoles.....	28
2.3 Développement de ces populations et perspectives d’avenir .....	29

2.3.1 L'indice de développement humain (IDH).....	30
2.3.2 L'indicateur de pauvreté humaine ou multidimensionnelle (IPH, IPM) .....	31
2.3.3 L'indice de Gini.....	31
2.3.4 Le produit intérieur brut (PIB) .....	32
2.3.5 Perspectives d'avenir.....	32
2.4 Les objectifs du développement durable et les communautés.....	34
2.4.1 Objectifs du développement durable et enjeux sociaux et environnementaux.....	35
2.4.2 Résilience et adaptation.....	37
3. ANALYSE DES FACTEURS DE RÉUSSITE ET D'ÉCHECS DE CES ONG.....	39
3.1 Notions liées aux projets .....	39
3.1.1 Critères et facteurs de succès.....	39
3.1.2 Gestion de projet versus projet.....	40
3.2 Facteurs internes.....	41
3.2.1 Facteurs de réussite .....	41
3.2.2 Facteurs d'échec .....	44
3.3 Facteurs externes .....	45
3.3.1. Facteurs de réussite .....	45
3.2.2 Facteurs d'échec .....	47
3.4 Analyse critique de ces facteurs .....	48
3.4.1 Réussite et échec: des facteurs souvent anticipables .....	48
3.4.2 Place des acteurs locaux .....	51
3.4.3 Notion de succès du point de vue du développement durable.....	52
4. DÉTERMINATION DES MANQUES ET DES BESOINS DE CES ORGANISATIONS.....	54
4.1 Défis externes .....	54
4.1.1 Aides et financement .....	54
4.1.2 Évaluations .....	55
4.1.3 Concurrence et nouveaux acteurs.....	55
4.2 Défis des bénéficiaires.....	56
4.2.1 Retour sur les bénéficiaires .....	56
4.2.2 Manque de ressources et de contrôle dans les communautés .....	56
4.2.3 Besoin de cadres et de facilitateurs .....	57
4.3 Manques et besoins interne aux organismes .....	58

4.3.1 Retour sur les ONG .....	58
4.3.2 Lacunes sur l'organisation et le cycle de vie d'un projet .....	59
4.3.3 Besoin de flexibilité dans les pratiques et la structure.....	60
5. PISTES DE RÉFLEXION.....	62
5.1 Recalibrage des objectifs des ONG de développement et notion de succès.....	62
5.2 Réflexion sur les valeurs et l'éthique des ONG du Nord .....	63
5.3 Réflexion sur la redéfinition d'un projet de développement .....	63
5.4 Les ONG dans quelques années .....	64
6. RECOMMANDATIONS.....	66
6.1 Priorisation d'une approche plus écocentrique.....	66
6.2 Mise en avant des acteurs locaux pour faciliter l'inclusion et l'acceptation .....	67
6.3 Intégration adéquate des technologies comme outil d'aide à l'autonomie.....	69
6.4 Priorisation sur la stimulation de l'économie locale .....	70
6.5 Flexibilité structurale de l'ONG exécutrice .....	71
6.6 Autonomisation des populations .....	72
CONCLUSION .....	74
RÉFÉRENCES .....	78
ANNEXE 1 – SYNTHÈSE DES FACTEURS DE RÉUSSITE ET D'ÉCHEC DES ONG .....	92

## LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

Figure 1.1 Multiplication des acteurs de développement .....	15
Figure 1.2 Cycle de vie d'un projet en développement .....	16
Figure 1.3 Éléments du développement durable .....	18
Figure 2.1 Cadre de l'approche d'adaptation à base communautaire selon l'ALP de CARE.....	38
Tableau 1.1 Les différents rôles des ONG de développement .....	9
Tableau 1.2 L'aide humanitaire et l'aide au développement.....	10
Tableau 1.3 Différences entre les ONG du Nord et les ONG du Sud .....	13
Tableau 1.4 Les ODD et les ONG.....	19
Tableau 2.1 Causes et conséquences des changements climatiques sur les communautés pauvres.....	37
Tableau 3.1 Critères et sous-critères utilisés pour les projets de développement .....	40
Tableau 3.2 Liens entre les conséquences et les facteurs internes et externes dans la gestion de projet ....	49

## LISTE DES ACRONYMES

ABC	Approche à base communautaire
ACDI	Agence canadienne de développement international
ALP	<i>Adaptation Learning Program</i>
CCCD	Conseil consultatif de la coopération au développement
CNUED	Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement
FMI	Fonds monétaire international
GAR	Gestion axée sur les résultats
GIEC	Groupe intergouvernemental d'experts sur l'évolution du climat
IDH	Indicateur de développement humain
IDHI	Indicateur de développement humain ajustés aux inégalités
IPH	Indice de pauvreté humaine
IPM	Indice de pauvreté multidimensionnelle
MED	Moyens d'existences durables
MIT	<i>Massachusetts Institute of Technology</i>
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	Objectifs de développement durable
OMD	Objectifs du Millénaire pour le développement
ONG	Organisation non-gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
OPHI	<i>Oxford Poverty &amp; Human Development Initiative</i>
OXFAM	<i>Oxford Committee for Famine Relief</i>
PIB	Produit intérieur brut
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
RDH	Rapport de développement humain
SDN	Société des Nations
SUCO	Service universitaire canadien outre-mer
UKCIP	<i>United Kingdom Climate Impacts Programme</i>
TIC	Technologies de l'information et de la communication



## INTRODUCTION

Selon la Banque Mondiale, la pauvreté va augmenter pour la première fois depuis 20 ans en réponse à la pandémie de la COVID-19. Cette pandémie risque de mettre entre « 88 et 115 millions de personnes supplémentaires dans l'extrême pauvreté cette année et jusqu'à 150 millions d'ici à 2021 » soit 1 % de la population en plus en fonction de la gravité des conséquences économiques d'après David Malpass, le président du Groupe de la Banque Mondiale. (Groupe de la Banque Mondiale, 2020, 7 octobre)

Cette crise a également affecté l'avancement des autres objectifs de développement durable pour l'horizon 2030 en inversant les progrès en matière de santé ou éducation. (Département des affaires économiques et sociales, 2020) L'appauvrissement est d'autant plus problématique dans les pays les plus vulnérables, car ils sont également touchés par les changements climatiques. (Programme des Nations Unies pour le développement, 2020)

D'autres acteurs également touchés dans cette crise sanitaire sont les organisations non gouvernementales (ONG) de développement. Le sociologue canadien Yao Assogba a défini les ONG de développement comme des organisations « mett[ant] en œuvre ou [soutenant] des petits projets ponctuels, à petite échelle, au ras du sol ». Leurs objectifs étant de « répondre aux besoins essentiels des populations les plus pauvres ». (Assogba, 1991) Un récent article apparu en avril 2020 présente les effets de la pandémie sur environ 550 ONG de développement britanniques. La pandémie affecte d'une part l'organisation d'événements pour les collectes de fonds pour les ONG, mais également les opérations sur le terrain qui sont suspendues. (Hatch, 2020) Selon l'organisation *Bond*, 31 % des fonds perçus par les ONG britanniques proviennent de fonds privés et 10 % proviennent d'événements de collecte de fonds tels que les marathons ou les ventes. (Mackay, 2018) Ainsi, cette partie de fonds donnée aux ONG peut mettre à risque leur survie si la situation ne change pas pour elles. Le début de l'année 2020 a déjà vu 60 % des ONG interrogées réduire leurs personnels en interne et à l'étranger. (Hatch, 2020) Cette perte d'acteurs sur le terrain signifie une autre cause du ralentissement dans la réalisation des objectifs de développement durable.

Pourtant, bien que la crise de la pandémie vienne renforcer leurs impacts, plusieurs critiques entourent le monde du développement depuis plusieurs années déjà. En effet, ce qui constitue une force, mais qui peut se révéler parfois une faiblesse pour les ONG sont la confiance et la relation qu'elles peuvent entretenir avec leurs membres ou même avec leurs donateurs (bailleurs de fonds ou particuliers). Cependant, cette confiance peut être ternie par le manque de « transparence des activités » des ONG de développement. De plus, il y a une plus grande visibilité sur les succès des ONG que sur leurs échecs dans les bulletins

d'informations. (Perroulaz, 2004) (Keating et Thrandardottir, 2018) Cela amène alors à une première problématique de perte de confiance qui peut miner l'image de ces organisations. En parallèle, la place des ONG dans la politique publique est souvent discutable. Leurs pratiques ainsi que leurs activités sont fréquemment questionnées, à savoir si leurs objectifs sont vraiment pour « l'intérêt commun et la recherche d'une société juste ». (Tortajada, 2016) De plus, une critique souvent faite aux ONG est l'ampleur des impacts de leurs projets à long terme. Ce qui est généralement pointé du doigt, c'est le manque au niveau des transferts de compétences lors du départ des ONG exécutrices, mais également le manque d'implication quant aux « suivis post-projet ». Dans le cas de projets africains, ce sont les choix de solutions des ONG qui sont la plupart du temps critiqués. Les projets appelés « éléphants blancs » sont souvent ceux retrouvés et critiqués dans le développement des communautés bénéficiaires. (Tchagbèlè, 2019) Ce sont des projets à vocation très « prestigieuse » et prometteuse, mais qui vont finalement coûter plus cher et demander plus de ressources pour leur entretien. (*Éléphant blanc : signification et origine de l'expression*, s. d.) De plus, il y a toujours un tiers de la population mondiale qui admet ne pas avoir confiance aux ONG de développement. (Younis et Rzepa, 2019) Ainsi, les ONG de développement se retrouvent dans une situation où elles ont besoin de la confiance du public pour se maintenir, mais où elles font face à une sorte de cercle vicieux. Tout problème susceptible de ternir l'image de ces organisations peut miner la confiance du grand public et toute perte de cette confiance peut ternir leur image.

Une autre critique à soulever est le problème de la recherche d'autonomie pour les populations bénéficiaires que soutiennent les valeurs de développement durable. Cette autonomisation passe par le transfert de savoir, mais également par l'atteinte des objectifs de développement durable pour les communautés comme la fin de la pauvreté, l'éducation de qualité, le maintien de conditions de vie décente et une bonne santé pour tous. (Farigoul, s. d.a) La situation des pays en développement n'est pas nouvelle et pourtant, plusieurs remarques ont été apportées quant à la place des ONG et à leur efficacité pour l'aide au développement. Les inquiétudes et les questions de développement restent toujours les mêmes depuis presque trente ans. (Alaoui, 2017) Si ces organisations continuent toujours à agir auprès des mêmes populations alors que les besoins devraient diminuer au fur et à mesure que l'aide est attribuée, c'est qu'il y a un problème dans l'efficacité de leurs pratiques.

Les ONG de développement font par conséquent face à plusieurs problématiques. D'une part, la situation actuelle réduit leur efficacité par la perte de ressources financières, humaines et matérielles sur un temps encore indéfini, d'autre part, il reste toujours une partie de la population qui ne croit pas en elles. Pourtant c'est le public qui maintient directement ou indirectement leur survie et qui perçoit leur image. Enfin, beaucoup de critiques quant à leurs pratiques restent toujours d'actualité. Cela amène alors à réfléchir sur

l'efficience des ONG de développement ainsi que sur leurs choix qui semblent parfois être en contradiction avec les valeurs de développement durable qu'elles mettent en avant.

L'objectif principal de cette production de fin d'études est de réfléchir à l'approche des ONG de développement afin de leur permettre de devenir plus performantes au niveau de la portée et de la durabilité des impacts positifs qu'elles devraient avoir sur les communautés bénéficiaires. Pour atteindre cet objectif, plusieurs objectifs secondaires ont été fixés. Le premier veut dresser le cadre d'étude ainsi que présenter l'environnement externe et interne de ces ONG. Le second consiste à faire un point sur les communautés bénéficiaires, mais également différents concepts abordés dans le monde du développement. Le troisième objectif secondaire analyse les facteurs de réussite et d'échec des ONG de développement dans le but d'évaluer leur efficacité depuis ces vingt dernières années. Une fois cet objectif atteint, il sera possible de répondre au quatrième qui est de déterminer les manques et les besoins des ONG sur le plan structurel de l'organisation ainsi que dans leurs pratiques. Cela permettra d'amener à des pistes de réflexion sur la place et les notions abordées. Enfin, le dernier objectif va consister à émettre des recommandations dans le but d'aligner leurs actions avec leurs propres objectifs, mais également avec les objectifs de développement durable.

Dans l'intention d'obtenir une vision globale de la situation du monde de l'aide, les recherches et analyses n'auront pas de limites géographiques. Cependant, les recherches et les études de cas vont essayer de se limiter aux vingt dernières années pour donner une vision plus réaliste de la situation et afin d'apporter des recommandations plus justes. Les données recherchées proviennent d'analyses de cas, mais également d'articles spécialisés et d'évaluations de projet. Pour donner une image actuelle et neutre de la situation, il n'y a pas eu de choix d'organisations spécifiques, pour répondre à la problématique, l'analyse a porté sur une diversité d'organisations de manière à faire ressortir les grandes lignes des difficultés auxquelles elles font face. La qualité et la fiabilité des sources ont régulièrement été vérifiées afin de fournir la crédibilité ainsi que la pertinence des informations utilisées.

Cet essai est divisé de la même manière que les objectifs secondaires présentés ci-dessus. Le premier chapitre présente l'univers des ONG de développement durable. Ce chapitre dresse un portrait des ONG de développement dans le monde et dans l'histoire et discute des enjeux liés au développement durable. Le second chapitre présente les autres acteurs du développement : les bénéficiaires des aides. Il expose les différents concepts liés au monde de l'aide au développement tels que la pauvreté ou bien même le développement humain. Il présente également différentes théories concernant l'aide et présente les prochains défis de ces communautés. Le troisième chapitre est une analyse des facteurs de réussite et d'échec des ONG selon la gestion de projet et sur le long terme. Pour appuyer cette analyse, le chapitre

suivant expose les manques et les besoins des ONG afin d'atteindre de meilleurs résultats en matière de développement durable. Le cinquième chapitre présente quatre pistes de réflexion. Il discute et met en avant des problèmes peu souvent discutés, mais qui méritent d'être questionnés tels que les valeurs et l'éthique des ONG, mais aussi leur place au sein de la communauté internationale dans le futur. Enfin, pour répondre à l'objectif général ainsi qu'aux pistes de réflexion, le dernier chapitre propose six recommandations qui visent à améliorer les pratiques interne et externe de ces organisations pour les recentrer au mieux vers les principes du développement durable.

## **1. PORTRAIT DES ORGANISATIONS NON GOUVERNEMENTALES DE DÉVELOPPEMENT**

Ce premier chapitre dresse un portrait des organisations non gouvernementales (ONG) de développement à l'international. Il a pour objectif de présenter le cadre d'étude ainsi que l'environnement externe et interne de ces ONG. Ce chapitre se divise en cinq parties. Une première partie aborde l'histoire de ces organisations. Une seconde présente les définitions et les concepts nécessaires à la bonne compréhension de ce domaine d'expertise. Une troisième partie donne un aperçu des parties prenantes et du cycle de vie d'un projet. Une quatrième partie discute de la place des ONG dans le développement durable. Enfin, une dernière partie offre une perspective sur les normes et cadres de travail de ces organisations.

### **1.1 Histoire des ONG**

#### **1.1.1 Sur le plan international**

Les premières organisations de niveau national sont apparues au 18<sup>e</sup> siècle dans les pays occidentaux. Ces mouvements travaillaient particulièrement sur l'abolition du commerce des esclaves ainsi que pour la paix. (Lewis, 2010) Ce n'était que vers les années 1850 que les organisations et les associations s'internationalisèrent. Puis, c'est au début du 20<sup>e</sup> siècle que le nombre d'ONG se multiplia et prit du pouvoir. C'est durant l'entre-deux-guerres avec la création de la Société des Nations (SDN) que les premières grandes ONG internationales ont commencé à travailler à l'interne et à l'externe des pays. (Charnovitz, 2002) Parmi elles, la Croix-Rouge faisait partie des grandes organisations opérant à l'international. (Au secours des plus vulnérables, s. d.) Durant la Seconde Guerre mondiale, toute participation des ONG était interdite. Ce n'est qu'après la Seconde Guerre mondiale que l'Organisation des Nations Unies (ONU) a permis aux ONG de participer à certaines activités en vertu de l'article 71 du Chapitre 5 de la Charte des Nations Unies en 1945. (*Charte des Nations Unies*, 2015) Cet article a autorisé la participation des ONG dans les prises de décisions et a ainsi permis de codifier les « usages officiels » des ONG. (Charnovitz, 2002) Cette charte prévoit que les consultations doivent avoir lieu avec les ONG (faisant partis de la société civile). (Groupe de personnalités éminentes, 2004) Durant les années 1950 à 1960, les ONG furent très actives à l'ONU, mais les résultats n'étaient pas satisfaisants jusqu'en 1971. En effet, la politique de la guerre froide ralentissait leur potentiel. Ce fut après les années 1970 que leur participation s'intensifia et augmenta. Les ONG s'approprièrent des domaines d'expertises notamment en environnement et dans les droits de l'homme. (Charnovitz, 2002) Par exemple, l'organisation *Greenpeace* fut créée en 1971 et s'internationalisa par la suite. (*Greenpeace International*, s. d.) Du fait que beaucoup de données et statistiques sont gardées privées, le nombre d'ONG actuel reste approximatif. À titre indicatif, l'ONU estimait 35 000 ONG enregistrées au début du 21<sup>e</sup> siècle. (Lewis, 2010) C'était en 2005, durant la Déclaration de Paris que 90 hauts responsables des pays développés et 27 représentants

d'organisme d'aide se sont prononcés pour réformer les modalités d'acheminement et de gestion de l'aide. Cela passait ainsi par :

« une meilleure harmonisation, une plus grande coordination, un meilleur alignement sur les stratégies nationales du développement, ainsi qu'une définition commune de mesures et de normes de performance et de reddition de comptes ». (« Annexe 5 : Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement Appropriation, harmonisation, alignement, résultats et responsabilité mutuelle », 2005)

Ainsi, Charnovitz (2002) voit une cyclicité des ONG à l'échelle internationale sur leur implication, leur influence, ainsi que sur leur nombre depuis le 18<sup>e</sup> siècle. C'est-à-dire que bien que leur rôle et leur importance changent au cours des années, en fonction des « besoins gouvernementaux » et de leurs compétences, les ONG sont plus ou moins appelées sur la scène internationale.

### **1.1.2 Cas du Canada : un engagement soutenu par le public et par le privé**

Les ONG canadiennes voient leur expansion entre les années 1960 et 1970. (Caouette, 2018) Il y a essentiellement deux raisons à cela. La première vient d'une meilleure structure gouvernementale. En effet, grâce à la mise en place de l'Agence canadienne de développement internationale (ACDI) en 1968 ; maintenant reliée aux Affaires mondiales Canada (« Agence canadienne de développement international », s. d.) une meilleure bureaucratie et des sources de financement viennent favoriser l'émergence des ONG. La seconde réside dans le retour des coopérants laïques et religieux de l'étranger ainsi que leur volonté de continuer leur engagement. (Caouette, 2018) Parmi les grandes organisations de cette époque, l'organisme Service universitaire canadien outre-mer (SUCO) fut créé en 1961 pour se spécialiser dans la coopération et la solidarité à l'international. (SUCO - Solidarité Union Coopération, s. d.)

En 1988, le nombre d'ONG canadiennes internationales était estimé à 220. (Smillie et Helmich, 1999) Cependant, dans les années 1990, une diminution des aides pour cause de « compressions budgétaires » força les ONG à trouver de nouvelles sources financières privées. (Rath, 2004) Puis au début du 21<sup>e</sup> siècle, le financement public resta toujours fragilisé alors que c'est au privé qu'il y a eu une plus grande stabilité voire une augmentation. Ainsi, les petites organisations tendirent à augmenter en nombre durant la même période. (Caouette, 2018) En 2012, c'est plus de 800 organismes qui œuvrent dans le développement international. (« Un portrait des ONG canadiennes en développement international », 2012)

### **1.1.3 Cas de la Belgique : une évolution s'adaptant aux enjeux de son temps**

Cette section présente l'évolution de la coopération au développement belge, car c'est une des dernières qui a pu apparaître au sein des pays plus développés. C'est également un bon exemple du changement de

rôle de ces ONG en fonction des enjeux de son temps. En Belgique, il y a eu quatre générations d'ONG de développement depuis les années 1930. Comme à l'échelle internationale, les ONG internationales belges sont apparues durant la période coloniale, mais plus tard au 20<sup>e</sup> siècle pour la Belgique. Durant les années 1930, leurs missions visaient principalement le développement des communautés et l'assistance aux macrostructures. (Stangherlin, 2001) Les premières ONG dites « humanitaires » ont permis de jeter les bases des ONG de coopération au développement dans le pays. La deuxième génération, vers les années 1960 durant la période de décolonisation, présentait les ONG comme des organisations de coopération au développement. Durant cette période, les ONG avaient un statut bien plus institutionnel. Les notions de « tiers-monde » ainsi que de « sous-développement » sont apparus au même moment partout dans le monde. La notion d'ONG tiers-mondistes, la troisième génération, prend alors place sur la scène de la coopération internationale. Favorisées par l'État belge, les ONG en coopération au développement se spécialisent dans la sensibilisation et l'information. (Stangherlin, 2001) Enfin, la dernière génération d'ONG de développement arrive vers les années 1990. Cette dernière se transforme en ONG techniciennes sans frontières. Leur approche change également. Dans un souci d'urgence, les ONG sont aussi devenues plus efficaces, plus rapides, mais également « plus apolitiques et pragmatiques ». (Stangherlin, 2001)

#### **1.1.4 ONG du Sud : organisations locales gagnant du terrain**

Dans les pays en développement, l'histoire des ONG de développement est apparue bien plus tard et avec une autre dynamique.

Ce n'est que dans les années 1980 que des ONG du Sud, plus structurées et plus formelles prennent réellement place. En Afrique subsaharienne, par exemple, leur émergence est due à une demande des ONG des pays du Nord, dites « développées ». (Malafosse, 2011) C'est en réponse à la décolonisation progressive que les pays du Nord ne se centrent plus uniquement sur l'aide aux pays en guerre, elles se tournent aussi vers les sociétés du tiers-monde. La création de filiales ou de représentations semble pour les ONG du Nord de bons instruments pour amener de l'innovation dans leurs démarches. (Thioune, 2015) En effet, leur constitution officielle ne se fait qu'avec le soutien du Nord. Sans ce soutien direct, les populations doivent alors se débrouiller pour se fournir elles-mêmes en biens et en services. Cela a ainsi créé en parallèle d'autres ONG dans le Sud à la suite de la demande importante de leur population. La création de comités ou de groupes d'habitants permet ainsi de répondre à leurs propres problématiques. (Malafosse, 2011) La particularité des ONG du Sud réside dans leur lien vertical avec les ONG du Nord dans leur début, car ces dernières pouvaient et peuvent toujours fournir l'aide financière et matérielle. (Thioune, 2015) Ces deux dernières décennies ont vu les ONG du Sud devenir incontournables. En effet, intervenant directement dans leur localisation d'origine, elles sont maintenant capables de déployer des

fonds et des ressources humaines ce qui élargit également leurs activités vers d'autres terrains. Cette nouvelle configuration change ainsi le mode d'organisation verticale des ONG du Nord intervenant au Sud. (*Des ONG plurielles*, s. d.)

## **1.2 Définitions et concepts**

Après une présentation historique des ONG, une section sur les définitions et les concepts était nécessaire. Cette section a pour but de délimiter le cadre de travail, mais également d'aligner les propos pour le reste de cette production.

### **1.2.1 Définition générale d'une ONG**

Bien qu'elles aient la même mission, le terme d'organisation non gouvernementale varie et est utilisé différemment en fonction des pays, donc de la culture, mais également de l'histoire des communautés concernées. Aux États-Unis, le terme majoritairement utilisé est « *nonprofit organization* ». (McGann et Johnstone, 2006) Ce terme est en majeure partie employé, car l'économie de marché est plus présente. Alors qu'en Grande-Bretagne, le terme principalement utilisé est « *voluntary organization* », ou bien « *charity* », faisant référence à leurs traditions basées sur le volontariat donné par les valeurs chrétiennes du pays. (Lewis, 2010)

Aucune définition officielle et unanime n'a été donnée pour les ONG. (Perroulaz, 2004) Au sein même des pays européens, il est très difficile de donner une définition commune. (Faure et al., 2002) En effet, les ONG travaillent sur plusieurs fronts et leurs tailles peuvent différer. Elles peuvent également jouer plusieurs rôles et avoir plusieurs formes dans la société. (Lewis, 2010) Cependant, l'ONU a tenté de donner une définition en regroupant les ONG dans la société civile. Ce troisième secteur se place alors aux côtés des gouvernements et du « monde des affaires ». (« Société civile », 2014) Les ONG sont également désignées comme des organismes d'intérêt public, soit des organisations de la société civile qui sont « expressément constituées pour venir en aide au grand public ou à la population en général en sensibilisant ou en fournissant des services. » Les domaines et les causes pour lesquels les ONG travaillent peuvent alors être l'environnement, le développement des communautés, les droits de l'homme ou la paix. (Groupe de personnalités éminentes, 2004) Le Conseil économique et social de l'Organisation des Nations Unies (ECOSOC) en a donné une autre définition tout aussi légitime :

« Sera considérée comme organisation non gouvernementale toute organisation dont la constitution ne résulte pas d'un accord intergouvernemental y compris les organisations qui acceptent des membres désignés par les autorités gouvernementales, pourvu que de tels membres ne nuisent pas à la libre expression des organisations. » (Conseil économique et social, 1996)



Ainsi, sur leur structure, les ONG restent privées, mais présentent un « caractère public et une orientation à but non lucratif dans leurs activités » (Kim, 1997)

Pour une même problématique et cause, il peut exister différentes catégories d'ONG possédant différents rôles. Les ONG opérationnelles et les ONG de plaidoyer sont les principales organisations retrouvées. Les premières consistent à mettre en place des projets, elles peuvent avoir des portées nationales ou internationales, et sont basées sur une communauté définie. Les secondes promeuvent une cause et mettent tous leurs efforts à la sensibilisation. Dans le même ordre d'idée, selon Weiss et Gordenker (1996), les trois principaux rôles des ONG peuvent se décliner sous trois aspects. Le premier est l'opérationnalité. Il fournit de l'assistance en santé et bien-être sur le terrain, mais également du conseil technique et amène des ressources pour le développement des communautés. Leur deuxième rôle peut être éducationnel. Ces organisations ont une influence sur les citoyens, elles collectent et partagent l'information. Enfin, leur troisième rôle peut être la plaidoirie de différentes causes. Ces ONG vont alors contribuer à la mise en place de programmes au sein des autorités. Leur particularité est de collaborer directement avec les délégués nationaux et les membres de toute organisation nationale ou internationale. (« Types of NGOs, Non-governmental organization, Different Types of NGOs », 2018)

Le tableau 1.1 reprend les grandes lignes de Kim (1997) sur les différents rôles des ONG de développement. Ce tableau résume qu'en fonction de chaque catégorie, la cible et la fonction de l'organisation sont très différentes. En effet, une ONG à vocation de plaidoyer n'ira pas directement sur le terrain contrairement à une ONG opérationnelle. Ce tableau résume la complexité quant au monde interne des ONG de développement.

**Tableau 1.1 Les différents rôles des ONG de développement** (inspiré de : Kim, 1997)

	<b>Cible</b>	<b>Fonction</b>
<b>Opérationnelle</b>	Bénéficiaire	Assistance pour le bien-être Développement Conseils techniques
<b>Éducative</b>	Contributeurs/bailleurs Agences donatrices Public	Éducation/Consultation Mobilisation de l'opinion publique
<b>Plaidoyer</b>	Contributeurs/bailleurs Agence donatrices Gouvernement	Élaboration des programmes Création des programmes Supervision

Afin de restreindre le champ de recherche et d'analyse, une définition plus précise sera proposée. Elle prendra exemple sur Ryfman (2004) ainsi que Perroulaz (2004). Ryfman a proposé de renoncer à une définition « unidimensionnelle » ne prenant pas en compte toute la réalité du terrain. Selon lui, pour donner le nom d'organisation non gouvernementale, un organisme doit répondre à cinq caractéristiques. La « notion d'association avec un projet non lucratif au bénéfice d'autrui » doit être présente, et la forme juridique d'association à but non lucratif doit être celle qui est retenue. De plus, cette entité doit être totalement autonome face à l'État. La quatrième caractéristique fait référence à la notion de société civile des Nations Unies. Enfin, Ryfman définit la cinquième caractéristique comme un caractère transnational de l'action de l'organisme. C'est-à-dire « une action qui est menée dans un autre pays ». Cependant, cette dernière caractéristique ne s'appliquera pas à toutes les ONG qui seront traitées par la suite. En effet, plusieurs ONG du Sud comme mentionnées précédemment interviennent directement sur le terrain lorsqu'elles sont spécialisées pour une communauté fixe, soit là où elles ont été créées. Ainsi, la définition la plus proche de celle recherchée pour cette production de fin d'études s'aligne au mieux avec celle donnée par Perroulaz. Il définit la catégorie d'ONG de développement comme des organisations menant des activités opérationnelles sur le terrain. La subtilité qui sera rajoutée par la suite est que ces organismes ne seront pas originaires nécessairement des pays développés, mais peuvent également venir du territoire même ou travailler en collaboration avec les ONG du Nord. Parmi les ONG opérationnelles, il faut distinguer les ONG dites urgentistes et celles de développement. Le tableau 1.2 présente les différences entre les deux catégories. Parmi les ONG urgentistes, Solidarité internationale en est un exemple. (Cyrès, s. d.)

**Tableau 1.2 L'aide humanitaire et l'aide au développement** (inspiré de : Coalition humanitaire, 2015)

	<b>ONG urgentistes ou d'aide humanitaire</b>	<b>ONG d'aide au développement</b>
<b>Vision</b>	Court terme	Long terme
<b>Lieux</b>	Zones sinistrées	Pays en développement
<b>Réponse</b>	Incident ou Catastrophes naturelles	Problèmes systémiques
<b>Concentration</b>	Sauvetage de vies	Développement durable et politique

Le type d'ONG qui sera analysé dans cette production sera alors les ONG opérationnelles de développement. Leurs provenances et leurs origines (Nord ou Sud) seront différenciées afin de distinguer leurs différentes approches pour plus de clarté.

### **1.2.2 Concept de développement communautaire**

Plusieurs définitions sont possibles lorsqu'il s'agit de l'aide au développement. L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) définit par exemple l'aide au développement comme « tous les apports de ressources qui sont fournis aux pays et territoires sur la Liste des bénéficiaires d'APD, ou à des institutions multilatérales, et qui répondent [à différents critères] ». Cependant, cela ne prend en compte que l'aspect économique des activités des ONG. En Belgique, le Conseil consultatif de la coopération au développement (CCCD) (1965), maintenant régi sous le ministère de la Coopération au développement, soit la Direction générale Coopération au Développement et Aide humanitaire a défini le développement communautaire comme des :

« techniques de développement, qui visent à intéresser la population à son propre progrès et à la mobiliser dans des microstructures. Les projets de développement communautaire prévoient une part importante d'animation, de formation, ainsi qu'un minimum d'initiation technique. » (« Coopération au développement », 2016)

Si le terme développement connaît ses débuts dans les années 1950, c'est dans les années 1970 que ce terme se généralise réellement. Au-delà des concepts quantitatifs et économiques, le développement peut également faire référence à un concept plus qualitatif avec la recherche du « bien-être social, des changements dans les structures » ainsi qu'une mutation de la société. (Legouté, 2001)

### **1.2.3 ONG du Nord ou exécutrices**

Les ONG du Nord ou occidentales sont apparues bien avant les ONG locales. Elles ont ainsi pu devenir plus expérimentées que les ONG locales. Leur approche se dit être une approche verticale descendante. Travaillant parallèlement avec les institutions, ces ONG sont souvent proches des décideurs. (Brown, 1993) Les ONG occidentales se distinguent par trois (3) principales composantes. Elles peuvent agir en tant qu'exécutrices, catalyseurs ou partenaires. Leur portée est nationale ou internationale. De plus, leur rôle de partenariat leur permet de travailler directement avec les gouvernements, donateurs et secteurs privés. (Lewis, 2007) Sur le plan historique, deux grandes tendances et modèles d'aide au développement font pourtant la distinction au sein du monde des ONG. Le modèle anglo-saxon promeut l'aide au développement et se base sur une planification et un management stratégiques. Le modèle ne tisse aucun lien politique et reste indépendant. (Verna, 2007) Par exemple, il est possible de citer l'organisation *Oxford Committee for Famine Relief* (OXFAM) qui a été créé en 1945 en Grande-Bretagne.

(«Oxfam International», s. d.) Le modèle français quant à lui, se positionne principalement dans l'humanitaire et le bénévolat. Selon ce modèle, le soutien politique pour une meilleure efficacité de l'aide est nécessaire. Ce modèle appuie également le droit d'ingérence des ONG sur le terrain et les différentes causes. Cependant, il ne faut pas s'en tenir qu'à ces deux modèles, car principalement, c'est la gestion interne d'une ONG qui va ainsi influencer la nature de l'action de l'organisation. (Verna, 2007) Les principales composantes des ONG du Nord se trouvent dans le tableau 1.3.

#### **1.2.4 ONG du Sud ou locales**

Les ONG du Sud ou locales ont une approche différente qui peut être qualifiée d'une «approche en profondeur» et elles utilisent les mouvements populaires pour apporter des transformations sociales. Leur but est de créer des transformations organisationnelles et sociétales. De nature, ces organisations font la promotion de la recherche par l'action participative. (Brown, 1993) Contrairement aux ONG de développement occidentales, les ONG locales travaillent sur une plus petite surface géographique et sont donc à plus petit impact. Ce dernier peut aller jusqu'à une région, mais rarement plus loin. Leur approche reste ainsi ascendante et participative. (Kim, 1997) Un exemple d'ONG de développement qui pourrait être catégorisé comme une ONG locale est l'ONG l'Homme et l'Environnement basée à Madagascar. Cette organisation existe depuis 1993 et travaille sur la conservation de la biodiversité tout en ayant une démarche de développement durable sur les populations locales. (L'Homme et l'Environnement, s. d.) Malheureusement, ces ONG restent souvent très sous-représentées. (Malafosse, 2011) Leur développement demeure plus irrégulier et inégalement réparti. En effet, leur champ d'action reste spécifique tant sur les spécialités, mais également sur le terrain. De plus, les activités transnationales restent encore la spécialité des ONG du Nord. (Thioune, 2015) Les ONG locales entretiennent ainsi principalement des relations de partenariat avec les ONG du Nord. (Perroulaz, 2004) Malgré leur sous-représentation, les ONG du Sud (ou locales) de développement contribuent très fortement au développement de la collectivité. En effet, une étude a permis de démontrer que leurs contributions se traduisent par différents moyens tels que l'auto-assistance communautaire, mais également la formation continue des membres de la communauté ainsi que la sensibilisation à la création et la sensibilisation des membres de la communauté. (Hashim et al., 2020a)

Pour conclure, malgré un tableau démontrant une grande disparité dans ces deux familles d'ONG, leur approche sur le terrain peut également dépendre grandement des «créateurs de ces organisations», de leur vision, et des «effets qu'ils peuvent espérer de leurs missions». Cependant, la normalisation des procédures amène à une professionnalisation des ONG. Ainsi, les différences et les particularités de chaque ONG s'effacent petit à petit. (Verna, 2007) Le tableau 1.3 reprend la synthèse des deux types d'ONG dans le monde et présente leurs différences internes, mais également externes.

**Tableau 1.3 Différences entre les ONG du Nord et les ONG du Sud** (inspiré de : Kim, 1997)

	<b>ONG du Sud</b>	<b>ONG du Nord</b>
<b>Cible</b>	Communautés, locale et régionale	National et international
<b>Fonctions</b>	Consultations, Aide sociale,  « Potentiel développement personnel »	Promotion de l'assistance au développement  Exécutent, catalysent ou mettent en place des partenariats
<b>Approche</b>	Ascendante, participative	Verticale descendante, éducative
<b>Type d'acteur</b>	Autonome	Compétition
<b>Niveau associatif</b>	Niveau primaire/local	Intermédiaire/national
<b>Type d'organisation</b>	Association autogouvernée  Organisation communautaire	Type fédéral  Organisme de soutien

### **1.3 Cartographie des acteurs liés et cycle de vie des projets**

Cette troisième section présente les parties prenantes en jeu liées au développement international. Elle a pour but de donner une cartographie générale de ce que peut être un projet.

#### **1.3.1 Parties prenantes et leur cartographie**

Pour comprendre les parties prenantes dans un projet de développement durable, la définition des différents termes doit être présentée. Les acteurs sont des « personne[s], groupe[s], organisation[s] ou gouvernement[s] qui [sont] intéressé[s] ou concerné[s] par une mesure, une proposition ou un événement en particulier ». (Gouvernement du Canada, 2009) Ils peuvent être des parties prenantes, des parties concernées ou des intervenants.

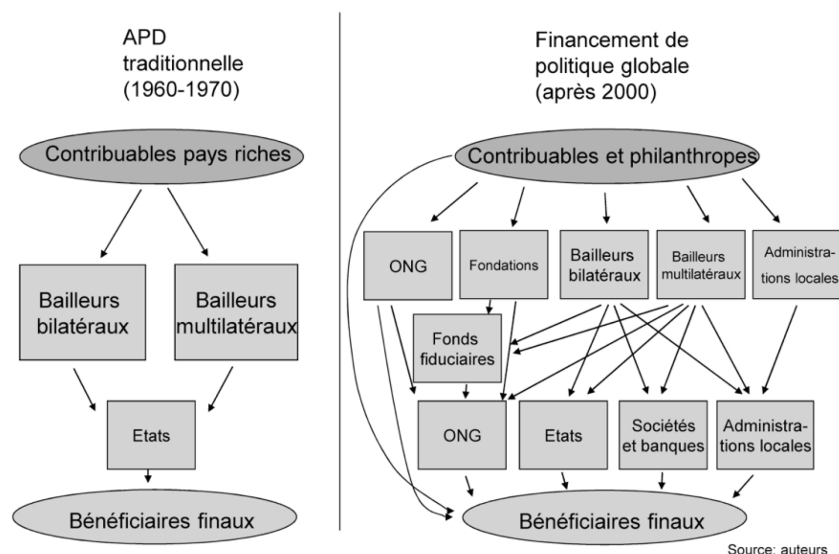
Tout d'abord, l'acteur le plus externe, mais cependant important est le bailleur de fonds. Un bailleur de fonds est une « personne physique ou morale qui fournit de l'argent à un particulier ou à une entreprise pour financer un projet, soutenir une cause ou couvrir des frais spécifiques. » Ce dernier ne cherche normalement pas le profit ou les bénéfices du projet. (Office québécois de la langue française, s. d.) Dans

les années 1960, les principaux bailleurs de fonds pour l'aide bilatérale au développement étaient les États-Unis, la France et la Grande-Bretagne. Avec le temps, le monde de l'aide au développement se complexifie, de nouveaux acteurs se créent et de nouvelles branches se mettent en place. Des « bailleurs émergents » sont apparus ces dernières années changeant l'attribution de ressources tout en apportant leur propre philosophie de développement et de nouvelles manières de procéder. (Severino et Ray, 2012) Plus récemment, on observe aussi les particuliers et citoyens philanthropiques qui se manifestent via les plateformes de microfinancement en ligne par exemple, mais aussi à travers des fondations. Cette méthode de financement permet une relation directe entre les organisations locales de développement et les particuliers. Cela mène à une aide appelée « pair à pair ». (Beaudet et Haslam, 2014) (Severino et al., 2012)

En interne au projet, les bénéficiaires d'aide sont la partie prenante cible, car c'est pour leur cause qu'un projet se met en place. Le bénéficiaire « profite d'un avantage de quelque chose. » (*Bénéficiaire*, s. d.) Dans le cadre de cette recherche, cela peut s'appliquer à une communauté ou à un groupe de personne ayant besoin d'une aide. Un autre groupe qui peut également se confondre avec les bénéficiaires est les organisations ou les associations locales. (Larousse, s. d.e)

Il faut également différencier les acteurs multilatéraux des acteurs bilatéraux. En effet, les acteurs multilatéraux peuvent être représentés par des agences internationales, telles que les Nations Unies avec le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), mais également par des unions politico-économique telle que l'Union européenne. Alors que les acteurs bilatéraux représentent les États donateurs, qui sont les gouvernements, directement en relation avec les bénéficiaires. Ces acteurs peuvent ordonner les interventions. (Vers une coopération pour le développement plus efficace | PNUD, s. d.)

La figure 1.1 représente le changement de dynamique dans les acteurs du développement au cours de ces dernières années. Elle présente ici l'augmentation d'acteurs liés aux projets de développement ainsi que sa complexité.



**Figure 1.1 Multiplication des acteurs de développement** (tiré de : Severino et al., 2012)

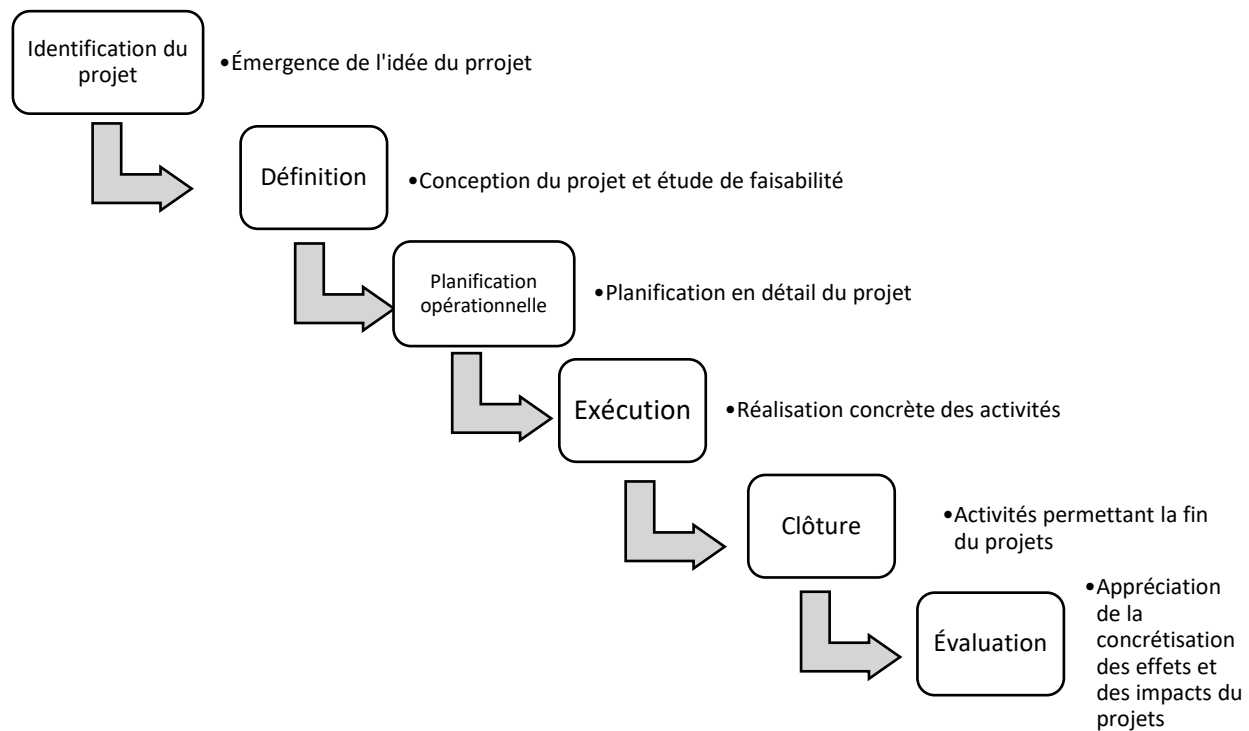
### 1.3.2 Cycle de vie d'un projet

Avant de présenter succinctement le cycle de vie d'un projet, il était nécessaire de définir ce que peut être un projet. La définition d'un projet est :

« un effort complexe, non répétitif et unique, limité par des contraintes de temps, de budget et de ressources ainsi que par des spécifications, d'exécution conçue pour satisfaire les besoins d'un client. » (Gray et Larson, 2007)

Ici, un client est principalement le bénéficiaire, soit la communauté ou le groupe de personnes. La particularité d'un projet de développement est qu'il a pour mission l'« obtention de résultats favorisant les changements sociaux et comportementaux » tels que « la réduction de la pauvreté, des inégalités et des injustices sociales ». (L. Ika, 2012, PMD Pro 1, 2010) Comme expliqué dans la définition, les ressources du gestionnaire (ou l'ONG) sont limitées, ce qui exige une capacité d'organisation du début jusqu'à la fin du projet ainsi qu'une capacité d'adaptation à des situations imprévues. Cependant, bien que le gestionnaire définisse ses ressources, Proulx et Brière (2013) ont soulevé un point intéressant sur la place des bailleurs. En effet, les projets ont toujours un contrôle provenant des bailleurs de fonds. Le contrôle demande des redditions de compte, non seulement pour les bailleurs de fonds, mais aussi pour la population bénéficiaire. Ainsi, pour optimiser les projets, la méthode la plus couramment utilisée est la gestion axée sur les résultats (GAR). Cette GAR formalise également les critères d'évaluation des projets tout au long du processus. (Ika et al., 2010, Brière et al., 2016) L'approche du GAR « privilégie l'obtention des résultats tout le long du cycle de vie d'un projet ». (Brière et al., 2016) Ces résultats sont

mesurés par des indicateurs pour être collectés et analysés. (OCDE, 2014) Une explication plus précise sera présentée par la suite. La figure 1.2 reprend les six (6) étapes lors d'un projet de développement.



**Figure 1.2 Cycle de vie d'un projet en développement** (inspiré de : Brière et al., 2016)

Il est également intéressant de noter que plus le niveau d'effort sera important, plus la demande en personnel et ressources sera importante. De plus, les acteurs nécessaires pour chaque étape seront différents. Cependant, il est fortement recommandé de faire intervenir les bénéficiaires dès le début de chaque projet. (Brière et al., 2016)

Pour conclure, cette section a permis de montrer la complexité du monde du développement, que ce soit par les acteurs en jeu ou bien même par le cycle de vie du projet.

## **1.4 Les ONG face aux objectifs du développement durable**

Cette quatrième partie présente la place des ONG de développement face aux enjeux du développement durable.

### **1.4.1 Origines et fondements du développement durable**

Fondée en 1968, le groupe de réflexion le Club de Rome avait pour vocation l'étude, à l'échelle mondiale, des grandes problématiques telles que les problématiques politiques, culturelles, environnementales,



technologiques, etc. (*Club of Rome*, s. d.) L'ONG a mandaté pour cela une équipe de chercheurs du *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) pour rédiger un rapport qui sortira sous le nom de « Halte à la croissance » ou Rapport Meadows parut en 1972. Ce rapport exposait alors les limites écologiques de la croissance économique et démographique pour proposer ainsi cinq problématiques mondiales liées à cette croissance. Les problématiques telles que « malnutrition liée à la pauvreté » ainsi que la « dégradation de l'environnement » font partie des cinq problématiques. (Delaunay et al., 1972) Ce rapport pose ainsi les premières bases des notions de développement durable.

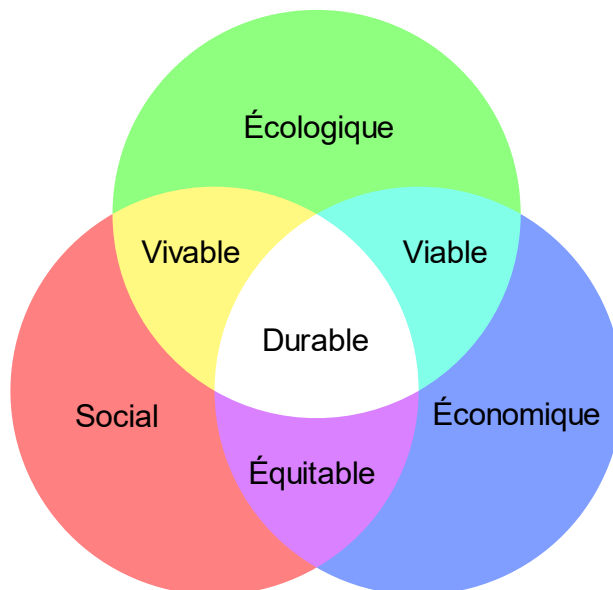
Dans la même lignée, le premier Sommet de la Terre en 1972 en Suède discute pour la première fois des problématiques d'ordre écologiques et environnementales à l'échelle mondiale. Ce n'est qu'en 1984, après que l'Assemblée générale des Nations Unies mandate Gro Harlem Brundtland que la notion de développement durable apparaît officiellement sur la scène internationale. En effet, c'est avec la Commission mondiale sur l'environnement et le développement, également appelée la Commission Brundtland, qu'est sorti un deuxième rapport important dans l'histoire du développement durable « Notre avenir à tous » connu également sous le nom de Rapport Brundtland. (Brundtland et al., 1987) Ce rapport présente un programme global de changements qui « expose les liens entre une croissance économique sans limites », ainsi que « l'usage inconséquent des ressources naturelles, la pauvreté et la dégradation de l'environnement. » Le rapport avance également les premiers objectifs à atteindre pour répondre correctement à ces problématiques. (*Le développement durable : repères historiques*, s. d.)

C'est lors du troisième Sommet de la Terre à Rio ou également appelé Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement (CNUED) en 1992 que les principes fondamentaux du développement durable ont été énoncés. La création d'un agenda, aussi nommé Agenda 21 était un des objectifs principaux de ce sommet. Cet agenda avait pour objectif de mettre en place « l'action internationale sur les questions d'environnement et de développement qui aiderait à guider la coopération internationale et la politique de développement durant le XXI<sup>e</sup> siècle. » (Nations, s. d.a) C'est en 2000, lors du Sommet du Millénaire à New York qu'ont été annoncé les huit objectifs du Millénaire pour le développement (OMD). Pour cela, tous les États signataires de la Convention devaient s'engager à atteindre les huit objectifs d'ici 2015. (*Objectifs du Millénaire pour le développement*, s. d.) En septembre 2015, afin de remplacer les OMD, les États membres des Nations Unies et d'autres acteurs mettent en place les objectifs de développement durable (ODD) dans l'Agenda 2030. Comparativement aux OMD, les ODD sont au nombre de 17 avec 169 cibles et 232 indicateurs à atteindre d'ici 2030. (*L'Agenda 2030 du développement durable* | PNUD, s. d.)

### 1.4.2 Définitions

Pour comprendre la notion de développement durable, il est nécessaire de décomposer les deux termes. Dans un premier temps, le terme développement peut se définir telles une « amélioration des performances (économique, sociales, etc.) d'une société ». Dans un deuxième temps, le terme durable peut être défini comme « une chose qui tient dans la durée ». Il y a alors une notion de stabilité et de résistance. Enfin, la notion de développement durable peut se définir telle que « l'amélioration des performances d'une société pour la rendre stable dans le temps. » (*C'est quoi le développement durable ?* | Mtaterre, s. d.)

Le développement durable se repose sur trois grands piliers : l'environnement, le social et l'économie. S'ajoutent à ces piliers trois autres notions. Un travail et une réflexion sur les enjeux sociaux et économiques permettent une bonne équité durant un projet ou au sein d'une société. Dans la même lignée, la recherche d'une durabilité économique en prenant en compte l'aspect environnemental permettra la viabilité d'un projet ou au sein d'une société. Enfin, la prise en compte des enjeux environnementaux et sociaux lors de la prise de décision amène un projet ou d'une société plus vivable. (*C'est quoi le développement durable ?* | Mtaterre, s. d.) La figure 1.3 reprend les grands enjeux du développement durable. Cependant, le modèle choisi est un parmi d'autres du développement durable. Dans le contexte de cet essai, ce modèle est celui qui se rapproche le plus des enjeux qui seront abordés par la suite.



**Figure 1.3** Éléments du développement durable (tiré de : Vigner, 2008)

Bien que la notion de développement durable soit connue et comprise par les acteurs du monde de l'aide au développement, les définitions et leurs usages peuvent changer entre ces derniers. Si dans le Rapport Brundtland, la notion de développement durable correspond à « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » (Brundtland et al., 1987), l'Agenda 21 considère quant à lui l'importance du concept de « besoin ». En effet, cet agenda accorde plus de poids aux limites auxquelles le monde actuel fait face. Soit par rapport à la « capacité de l'environnement à répondre à nos besoins ». (United Nations, s. d.) Quant à Paulet, le développement durable correspond à « l'ensemble des transformations bénéfiques d'un pays ou de n'importe quel espace. [...] L'aboutissement est l'amélioration du bien-être ». (Paulet, 2005) La notion de développement durable reste cependant en très grand débat. De plus, Vaillancourt (1998) explique qu'il faudrait plutôt « réorienter la croissance économique en faveur d'un développement qui soit durable ».

### 1.4.3 Place des ONG dans le développement durable

À la suite de ces différentes définitions du développement durable, il est évident que la mission principale des ONG de développement est de répondre à plusieurs, si ce n'est pas tous les objectifs du développement durable. Les ODD se retrouvent dans leur fonctionnement interne, mais également externe. Par exemple, le partenariat entre les différents acteurs lors de la mise en place d'un projet répond directement à l'ODD 17, les « Partenariats pour la réalisation des objectifs ». (Farigoul, s. d.b) Les ONG de développement s'alignent en cohérence avec les cibles de cet ODD notamment pour la cible 17.3, afin de « Mobiliser des ressources financières supplémentaires de diverses provenances en faveur des pays en développement. », mais également sur le transfert de technologie avec les cibles 17.6 à 17.8. (Farigoul, s. d.a) Selon la spécialisation de l'ONG, les objectifs de chacun seront différents. Le tableau 1.4 présente différentes ONG internationales répondant à quelques objectifs en cohérence avec les notions de développement. Il est à noter, les ONG ne se spécialisent pas toutes dans un seul domaine, elles peuvent travailler sur différents objectifs en même temps.

**Tableau 1.4 Les ODD et les ONG** (inspiré de : *Sustainable brands*, 2016)

Objectifs	ONG	Domaine d'action
<b>1. Pas de pauvreté</b>	CARE	Sécurité alimentaire, éducation, égalité des genres, eau et assainissement, développement économique
<b>2. Faim « zéro »</b>	HEIFER International	Éradication de la pauvreté et de la faim à travers une approche écosystémique du développement durable des communautés. Travaille de concert avec les familles en distribuant des animaux de ferme afin d'atteindre l'autonomie de ces communautés.

**Tableau 1.4 Les ODD et les ONG (suite)** (inspiré de : *Sustainable brands*, 2016)

Objectifs	ONG	Domaine d'action
<b>3. Bonne santé et bien-être</b>	Helen Keller International	Travaille pour que davantage de personnes, en particulier les femmes et les enfants, reçoivent les nutriments nécessaires pour être en bonne santé
<b>4. Éducation de qualité</b>	<i>Pratham</i>	ONG indienne travaillant pour l'amélioration de la qualité d'éducation en Inde.
<b>5. Égalité entre les sexes</b>	FAWE	ONG africaine travaillant directement avec les communautés, les écoles, les ONG et ministères pour atteindre l'équité et l'égalité dans l'éducation à travers divers programmes
<b>6. Eau propre et assainissement</b>	<i>DigDeep</i>	ONG étasunienne mettant en place des projets pour l'accès à l'eau à travers le pays tout en ayant une approche basée sur les droits de l'homme
<b>7. Énergie propre et d'un coût abordable</b>	<i>GivePower</i>	Fournissent des panneaux solaires aux écoles ou communautés ayant un manque d'accès à l'électricité
<b>8. Travail décent et croissance économique</b>	<i>RootCapital</i>	ONG œuvrant dans le financement des petits à moyens agriculteurs en Afrique et Amérique latine pour leur développement

Cette section a permis de montrer que les ONG de développement, dans leurs concepts, répondaient au moins partiellement aux objectifs de développement durable. Dans un premier temps, un balayage succinct de l'histoire du développement durable a été présenté, puis des définitions ont été apportées. Enfin, la place des ONG de développement face aux objectifs de développement durable a été exposée.

## 1.5 Normes et cadres de travail des organisations

Cette dernière partie présente les normes et cadres de travail qui tournent autour des organisations non gouvernementales de développement. Elle a pour but de dresser un portrait des éléments liés aux ONG de développement.

### 1.5.1 Environnement interne

Tout d'abord, un projet doit pouvoir respecter le « Triangle d'or » soit, des spécificités techniques, un bon respect de l'échéancier, mais également du budget. Cependant, un projet en développement doit tout de même nécessiter une organisation interne qui peut influencer l'efficacité de ce projet. Les éléments à prendre en compte sont « le contexte stratégique, la culture et les valeurs organisationnelles », mais aussi « la structure et le personnel de l'organisation ». De plus, cet environnement interne est en constante

interaction avec l'environnement externe. Au niveau de la gouvernance interne, plusieurs conditions doivent être respectées par les organisations. Le livrable doit être conforme à certaines spécifications techniques avec un respect de l'échéancier et du budget. Le livrable du projet doit pouvoir être disponible pour les bénéficiaires ou les utilisateurs, ainsi que répondre aux attentes des parties prenantes clés. (Brière et al., 2016) De plus, il est intéressant de mentionner que malgré les règles et redditions de comptes de la part des gouvernances internes, le mode de fonctionnement interne d'une organisation va influencer la nature de l'action de cette dernière. (Verna, 2007) Enfin, le choix des projets doit participer aux objectifs à long terme de l'organisation. (Brière et al., 2016)

### **1.5.2 Environnement externe**

Lorsqu'un projet en développement est mis en place, plusieurs facteurs externes doivent être pris en compte. Lientz et Rea (2003) ont proposé une liste de facteurs qu'il ne faut pas négliger dans toutes les étapes du cycle de vie d'un projet. Dans un premier temps, la notion du temps est une variable à prendre en compte lors de l'élaboration d'un projet, par exemple lors de la phase de planification opérationnelle ou d'exécution. En effet, selon les auteurs, « la relation au temps demeure une construction culturelle ». Le deuxième facteur est la religion. Les auteurs expliquent que la religion influence la perception dont les personnes et particulièrement les bénéficiaires voient la vie et considèrent le travail. La multitude de lois et de règlements dans les pays ainsi que leurs applications doivent être comprises afin de ne pas compromettre les projets. Puis, le temps donné à chaque étape peut être relatif, en effet certaines parties prenantes du projet peuvent vouloir passer plus de temps à la planification et moins à l'action. Cela peut avoir des conséquences sur l'échéancier. Enfin, le transfert technologique doit être également un facteur important à prendre en compte. En effet, le recours à certaines technologies doit être réfléchi avec les limites ainsi que le « niveau de pénétration dans le pays concerné » et les réglementations qui s'appliquent. De plus, il faut prendre en compte la formation et le niveau de maîtrise de ces technologies par les populations locales. (Lientz et Rea, 2003)

### **1.5.3 Réussite d'un projet et évaluation**

En 2005, la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide a permis d'aligner les modalités « d'acheminement et de gestion de l'aide » pour une meilleure harmonisation ainsi qu'une plus grande coordination et un meilleur alignement sur les stratégies nationales du développement. Cette déclaration a également permis de donner une définition commune « de mesures et de normes de performance et de reddition de comptes ». (Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, 2005) Verna explique qu'il nécessite trois critères pour pouvoir juger de l'action d'une ONG soit : la neutralité, l'impartialité et la capacité d'ingérence du projet. (Verna, 2007) Afin qu'un projet en aide au développement soit considéré

comme réussi, plusieurs critères doivent être respectés. Dans un premier temps, la pertinence du projet, l'atteinte des objectifs et l'impact du projet sont jugés comme des facteurs clés de succès. Dans un second temps, la conception, la gestion et le mode d'implantation des projets dans la communauté font également de grandes différences quant à la réussite du projet. (L. Ika, 2007) Un des grands traits de succès d'un projet est la dimension de durabilité des changements ainsi que l'implication des parties prenantes. (Proulx et Brière, 2014) Le développement des facteurs de succès d'un projet sera présenté lors d'un prochain chapitre.

L'OCDE définit l'évaluation comme : une « appréciation systématique et objective d'un projet [...] en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats ». Le but d'une évaluation est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs du projet, son efficience ainsi que son efficacité, son impact et sa durabilité. En ce sens, une évaluation, peu importe le niveau d'avancement du projet, doit pouvoir fournir des informations crédibles et utiles afin d'en tirer des leçons futures des réussites et des échecs pour les bénéficiaires et les bailleurs de fonds. Cela pourra déterminer la valeur et la portée d'une action de développement future ou terminée. (OCDE, 2002)

Bien qu'une évaluation puisse apparaître à tout moment du projet, elle reste complémentaire et différente d'un suivi. Alors qu'une évaluation est ponctuelle, un suivi reste un outil de contrôle de gestion continu du projet. Une évaluation aura une portée plus large, à moyen et long terme, une fréquence moindre et les parties prenantes concernées seront différentes. Il existe plusieurs types d'évaluation. Par exemple, l'évaluation en cours d'exécution ou intermédiaire sera différente de l'évaluation de fin de projet. Il est également possible d'avoir un audit financier mandaté par le bailleur de fonds. Une évaluation rétrospective peut également être faite. Finalement, une évaluation doit répondre à cinq axes qui vont émaner différentes questions. Ces axes sont alors la pertinence (ou bien fondé du projet), l'efficience, l'efficacité, l'impact et la durabilité (ou viabilité) du projet. (Brière et al., 2016)

Pour conclure, ce chapitre a permis de dresser le portrait des ONG de développement et d'anticiper sur les facteurs de réussite d'un projet. Voyons maintenant à qui s'adresse l'aide au développement.

## **2. COMMUNAUTÉS, AIDES ET DÉVELOPPEMENT DURABLE**

Après avoir présenté les organisations non gouvernementales en développement, il était nécessaire de définir également les populations concernées. Ce second chapitre a pour but de faire le point sur les communautés, mais également sur différents concepts souvent abordés lorsqu'il s'agit de développement. Dans un premier temps, les différentes notions entourant les bénéficiaires d'aide seront présentées. Pour cela, les notions de pauvreté, mais également de développement humain seront discutées. La seconde partie présentera les différentes théories autour de la pauvreté, du développement et de l'aide internationale. La troisième partie permettra d'aborder le développement des bénéficiaires d'aide ainsi que leurs perspectives d'avenir. Enfin, la quatrième partie discutera de la place des communautés face au concept de développement durable ainsi que des enjeux environnementaux auxquels elles se confrontent. Ce chapitre présente donc de manière brève toutes les notions nécessaires pour les chapitres qui suivront.

### **2.1 Qualification des communautés : concepts et notions**

Pour cette première partie, il était essentiel d'aborder la notion de pauvreté ainsi que de développement humain. En effet, ces deux notions sont souvent complexes et permettent d'introduire les autres notions utiles pour la suite de cet essai.

#### **2.1.1 Notion de pauvreté**

Il n'existe pas de définition fixe pour la pauvreté dans le monde. En effet, son interprétation va dépendre de celui ou celle qui va tenter d'en donner une définition. (Rist, 2015) Par exemple, au Québec le terme se définit, en vertu de l'article 2 du Chapitre I de la *Loi visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale*, comme :

« la condition dans laquelle se trouve un être humain qui est privé des ressources, des moyens, des choix et du pouvoir nécessaires pour acquérir et maintenir son autonomie économique ou pour favoriser son intégration et sa participation à la société. » (*Loi visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale*)

Du côté des Nations Unies au début des années 2000, la pauvreté pouvait prendre différentes formes telles que la pauvreté extrême, la pauvreté générale, la pauvreté humaine ou bien la pauvreté monétaire. La pauvreté extrême correspond à une pauvreté qui ne « satisfait pas les besoins alimentaires essentiels ». Dans ce cas-ci, cela équivaut aux besoins caloriques minimaux. La pauvreté générale revient à « ne pas avoir de revenus suffisants pour satisfaire ses besoins essentiels non alimentaires ». La pauvreté humaine s'associe à « l'absence de capacité humaine de base », et donc à une situation d'analphabétisme, de malnutrition, de longévité réduite, de mauvaise santé maternelle et de toute maladie pouvant être évitée en

temps normal. Cette notion peut également faire référence au développement humain qui sera discuté par la suite. Enfin, la pauvreté monétaire correspond à la pauvreté extrême associée à la pauvreté humaine. (Programme des Nations Unies pour le développement, 2000)

La Banque Mondiale définit la pauvreté comme une notion à multiples dimensions avec de « nombreuses facettes » et la « résultante de processus économiques, politiques et sociaux interagissant entre eux dans des sens qui exacerbent l'état d'indigence dans lequel vivent les personnes pauvres ». (World Bank, 2000) Cette définition est plus axée sur l'aspect monétaire, elle en présente deux variantes : la pauvreté absolue et la pauvreté relative. La pauvreté absolue se caractérise par rapport au « niveau de revenu nécessaire pour assurer la survie des personnes » c'est-à-dire le régime alimentaire de base. Elle correspond à l'incapacité de subvenir aux besoins primaires. C'est une notion liée au matériel qui est principalement d'ordre « politico-administrative ». (Mercier, 2005) La pauvreté relative correspond à la répartition des revenus, elle inclut le concept de « moins que les autres ». (World Bank, 2000) Cela réfère ainsi plus à un milieu social, donc par rapport à un groupe d'appartenance. (Mercier, 2005)

Pour les pays en développement, la définition de la pauvreté est plus complexe. En effet, un individu est considéré comme pauvre lorsque « son niveau de bien-être est inférieur à un certain seuil ». (Essama Nssah Boniface, 2000) La définition du « bien-être » est bien plus large qu'une question de revenu par habitant. En effet, ce concept prend en compte les progrès en matière d'éducation, de santé, mais aussi de « liberté d'agir pour chaque individu ». (Veltmeyer et Ary Tanimoune, 2015) Dans ces pays, la pauvreté peut se traduire et être analysée de plusieurs manières. Par exemple, elle peut être analysée de façon monétaire par la consommation ou le revenu. Néanmoins, dans un contexte de pays en développement, la consommation est beaucoup plus utilisée comparée au revenu qui est plus difficile à analyser, car ce dernier est souvent instable. L'autre approche suggère que la pauvreté est un phénomène multidimensionnel et non pas seulement monétaire. (Sirven, 2007) L'approche la plus souvent employée est l'approche objective qui permet de déterminer deux niveaux de pauvreté : absolue et relative. Pour comprendre la pauvreté dans les pays en développement, c'est le niveau absolu qui est couramment utilisé. Cela consiste à « évaluer le coût des besoins de base ». Cette approche va ainsi prendre en compte les « habitudes de consommation », la « différence de prix », la « disponibilité des biens, » qui sont ainsi spécifiques à chaque pays étudié. (Ravallion et Bidani, 1994)

Enfin, il est évident que le concept de pauvreté varie d'un pays ou d'une zone géographique à une autre. Il était nécessaire de discuter de ces variations, car il est très facile d'oublier que les concepts de bien-être et de pauvreté prennent une autre dimension lorsqu'il s'agit d'un pays en développement.



### 2.1.2 Concept de développement humain

Cette partie tendra à définir de nouveau une autre notion nécessaire à la compréhension de cet essai : le concept de développement humain.

Tout d'abord, un pays est considéré comme en développement si ce dernier présente « un produit intérieur brut (PIB) inférieur à celui des pays développés, ainsi qu'une économie moins mature et moins complexe ». (*Qu'est-ce qu'un pays en développement*, s. d.) Cependant, le concept de développement, autant que celui de la pauvreté, est souvent discuté, il change avec le temps. L'idée du développement humain remonte au 18<sup>e</sup> siècle où les libertés et l'égalité étaient les caractéristiques déterminantes de la « condition humaine ». Vers les années 1980, le développement faisait référence à une affaire de libertés avec le principe « d'accroissement des possibilités de choix », mais aussi d'agir. Tout cela dans le but de réaliser son potentiel créatif et ses capacités individuelles. Pour cela, le développement en matière de croissance passait par l'éducation et la santé. Les économistes Sen et ul Haq ont défini le développement comme « un processus visant à améliorer les capacités humaines, à élargir l'éventail des choix et à accroître les libertés ». (Veltmeyer et al., 2015) Cependant, cette approche a souvent été accusée d'être une « théorie libérale prônant l'égalité des chances et la création de règles du jeu plus équitables ». (Lebowitz, 2007) Le premier Rapport mondial du développement humain en 1990 a démontré que le revenu par habitant d'un pays ne prouve en rien le développement d'un pays. En effet, il n'entraîne pas le bien-être de sa population si certains indicateurs tels que l'éducation, la qualité de vie ou « la possibilité d'avoir une vie longue et en santé » ne suivent pas en parallèle. (UNPD, 1990) En résumé, le développement humain consiste à élargir les possibilités et les choix offerts aux individus sur trois critères :

- Vivre longtemps et en bonne santé
- Acquérir des connaissances et un savoir
- Accéder aux ressources nécessaires pour vivre dans des conditions décentes.

### 2.2 Théories et aides internationales

La précédente sous-section a présenté les concepts de pauvreté et de développement humain, soit des concepts mesurables. Cependant, la notion de développement a connu plusieurs définitions au fil des années. Cette présente sous-section va exposer les différentes théories de développement de ces soixante-dix dernières années ainsi que du concept de l'aide au développement et de ses différentes écoles de pensées. Cette période correspond également aux débuts de la Société civile et donc des ONG de

développement. La présentation des différentes théories reprend les grandes lignes proposées par Parpart et Veltmeyer (2015).

### **2.2.1 Théories du développement**

Entre les années 1950 et 1960, le terme développement faisait référence à un progrès relatif à la croissance économique par habitant. Sur le plan structurel, il correspondait à l'industrialisation et à la modernisation. Le développement se caractérisait ainsi par plusieurs points. Dans un premier temps, il signifiait «l'accumulation du capital physique et financier», et correspondait également à l'investissement du capital dans les industries. C'était l'État qui assurait les fonctions fondamentales du capital avec l'investissement, l'entrepreneuriat et la gestion. À cette époque, il y avait aussi une nationalisation des entreprises ainsi qu'une orientation interne de la production pour la croissance du marché interne. Le développement était pareillement caractérisé par une réglementation des marchés internes et enfin par une modernisation de l'État pour assurer une croissance économique. (Parpart et al., 2015)

Apparue durant les années 70, une autre vision du développement fit surface, soit celle d'un développement plus social. Cette théorie du développement a commencé durant la période des réformes. L'État se voit ainsi confier de nouveaux rôles tels que dans la création de programmes pour améliorer les conditions sociales favorables au développement. Les domaines touchés étaient alors l'éducation, la santé et la sécurité. L'État va également se découvrir un rôle plus important dans la création de stratégies de lutte contre la pauvreté. Sur le même principe, il va y avoir la réforme agraire, et parallèlement l'instauration de politiques de redistribution pour une croissance équitable. Enfin, l'État se voit également confier plus de tâches dans la mise en place de «programmes intégrés pour le développement rural». Cette période a mené à un important débat entre une croissance efficace et une croissance équitable. (Parpart et al., 2015)

La décennie suivante, entre 1970 et 1980, fut marquée par un développement plus capitaliste dans une phase de mondialisation néolibérale. Le Fonds monétaire international (FMI) a proposé un nouveau modèle économique qui comportait sept grands éléments. (Bulmer-Thomas, 1996) Parmi ces éléments, il est possible de citer la mise en place du libre-échange, mais aussi un taux de change «réaliste» qui a entraîné une dévaluation des devises ainsi que la mise en place de politiques budgétaires plus strictes. Il y a également la réforme du marché du travail qui a réduit la réglementation, la protection des emplois, mais aussi le salaire minimum. Enfin, un des points importants de cette époque était la mise en place du libre marché à l'échelle régionale puis mondiale. Cette période a été plus que défavorable et n'a pas profité au développement des pays d'Amérique latine ni d'Afrique subsaharienne. Les auteurs parlent même d'une «décennie perdue pour le développement». Ainsi, cette situation de stagnation a incité les dirigeants et

économistes de la Banque mondiale à faire des réajustements. Ces réajustements se veulent plus « humains » rendant ainsi le « programme politique plus durable ». Parmi les mesures qu'ils proposent, il est possible de citer « une nouvelle politique sociale pour les pauvres », mais également le renforcement de la société civile pour qu'elle devienne une partenaire stratégique dans le processus de développement en y ajoutant les ONG pour amener de l'assistance. (Parpart et al., 2015, Ostry, 1990)

C'est au milieu des années 80 qu'un virage vers un changement de paradigme en développement apparaît. Le développement se fera principalement en « *bottom up* » ou en approche ascendante, soit une initiative venant des communautés plutôt que des gouvernements ou des organisations internationales. Le développement se voudra plus inclusif sur le plan social et sera plus équitable et humain. Il sera alors plus « durable pour l'environnement » ainsi que plus centré sur les « moyens de subsistance » et basé sur la « participation communautaire ou populaire ». (Judson et al., 2004) En parallèle, une nouvelle notion se met en place au sein d'organismes des Nations Unies, soit l'approche par les « moyens d'existences durables » ou MED. (Akram-Lodhi, 2015) Cette approche repose sur le capital social de la communauté et non plus sur le capital naturel, financier ou technique. Elle met ainsi l'accent sur les ressources dont disposent les communautés afin de créer une autonomisation sociale. Cette approche repose sur une participation active de la population, mais également sur leurs ressources et leurs connaissances. Une de ses faiblesses réside dans le pouvoir politique des communautés qui n'ont pas forcément les capacités de prendre des décisions. (Woolcock et Narayan, 2000)

La dernière période de transition se situe dans les années 1990. C'est une période entre « l'anti-développement » et « l'après-développement ». Certains auteurs présentent le développement comme un « projet occidental » qui ne prend pas en compte les rapports fondés sur la différence en mettant de côté la dynamique complexe de la diversité culturelle. Ils estiment que les projets de développement font « pression sur les pays et sur les peuples du monde entier pour qu'ils se conforment aux notions occidentales de progrès ». (Schurman, 1993) La vision du développement selon Escobar est que le développement n'émancipe pas les populations du Sud. En effet, le développement néglige les contextes sociaux et culturels et « cherche à s'appropriier les institutions et les croyances locales » pour les remplacer par une vision plus occidentale de la normalité. (Escobar, 1997)

Depuis les années 50, plusieurs théories ont pris place sur la scène internationale lorsqu'il s'agit de développement. Avec le changement de paradigme, de nouvelles théories sont apparues sur cette scène. Parpart et Veltmeyer présentent huit (8) grandes catégories telles que le développement humain durable et les formes de développement locales axées sur les communautés. Ces théories s'inscrivent cependant dans le cadre du « nouveau paradigme » avec le Programme des Nations Unies. (Parpart et al., 2015) Une autre

approche proposée précédemment est celle de « l'autre développement » qui prend différentes formes. Néanmoins, ce qui rejoint tout ce courant de pensée est que l'initiative devrait partir de la base et être au « service des gens ». Cela doit ainsi être propice à l'intégration sociale des individus, sans prendre en compte le genre ni les origines de la pauvreté. (Reddock, 2006) Cette catégorie prévoit alors un développement participatif et à taille humaine, tout en étant durable. (Chambers, 1995)

### **2.2.2 Aide au développement et les différentes écoles**

L'aide au développement est souvent discutée et critiquée sur la scène internationale. Ces deux dernières décennies ont vu plusieurs courants et écoles de pensées remettant en question la place de cette aide au développement. Dans cet essai, seules les théories de Sachs, d'Easterly et de Moyo vont être présentées.

Dans les années 2000, Sachs décrit la situation de l'aide au développement et de la pauvreté comme un piège. En effet, selon lui les pays n'ont pas les moyens de développer des solutions aux problèmes déjà identifiés. Les populations sont bloquées dans la « *poverty trap* ». Pour répondre à cela, les gouvernements devraient recevoir plus de fonds. Le livre de Sachs part du constat qu'en 2005, la question de la pauvreté continue à persister en montrant qu'il y avait toujours huit millions de personnes qui mouraient de la pauvreté et un milliard de personnes qui continuaient de lutter pour survivre. En prenant exemple sur la problématique du paludisme dans le monde, l'auteur explique que cela ne vient pas des conditions de vie ni de l'environnement. En effet, malgré les efforts entrepris depuis plusieurs années, il demande pourquoi cette problématique continue à persister. Pour y répondre, l'auteur explique que cela vient principalement de manque de moyens pour se développer et que les gens sont ainsi bloqués dans un cercle ou un piège de la pauvreté. Ceci s'explique par le fait que les communautés ne possèdent pas les capitaux nécessaires pour concrétiser leurs solutions, soit le capital humain, le capital d'investissement, le capital naturel, le capital institutionnel et le capital de connaissances. Sachs rajoute également dans son livre que l'augmentation de la démographie ne va pas aider les communautés à s'en sortir et à quitter ce cercle. L'auteur conclut qu'il faut absolument une contribution extérieure afin de sortir les communautés concernées de ce piège, soit un « *big push* » de la part des pays développés ou du Nord. (Sachs, 2005)

Dans la même période, Easterly, un économiste du développement, préconise une aide directement adressée aux populations, aux individus, et non plus aux gouvernements. Selon lui, il faut trouver des solutions provenant des communautés pour pouvoir les soutenir. Après avoir démontré l'absence de lien entre les aides internationales et la performance économique des pays en développement, l'auteur a cherché à réfuter la théorie de Sachs sur le piège de la pauvreté. Selon lui, une bonne gouvernance suffit pour sortir du cercle de la pauvreté. Easterly établissait qu'un pays pauvre peut sortir de la pauvreté sans une aide extérieure en prenant exemple sur le Botswana et le Lesotho. Selon l'auteur, il existe deux parties

prenantes dans l'aide : les planificateurs et les chercheurs. Les planificateurs seraient ceux qui mettent en place les stratégies, les plans et les objectifs tels que les objectifs du Millénaire. Pour l'auteur, ce qui dérange avec les planificateurs c'est qu'ils ne disposent pas assez d'informations pour créer et mettre en place des contributions efficaces et spécifiques. D'après Easterly, pour une aide efficace, il faut que cette dernière soit faite à petite échelle et par les bénéficiaires. De l'autre côté, les chercheurs créent des solutions concrètes aux problèmes du quotidien afin d'améliorer les conditions de vie des bénéficiaires d'aide. Il voit ainsi plusieurs petites solutions mises dans des contextes propres à chaque communauté. Il rajoute, cependant, que cela passe également par une responsabilisation des bénéficiaires. (Easterly, 2006)

Enfin, la théorie de Moyo venant de son livre « L'aide fatale » repose sur le fait que l'aide internationale est un frein au développement des communautés. Selon l'auteure, le problème est l'aide. Le constat que donne Moyo est que malgré toutes les assistances accordées aux pays bénéficiaires, le revenu par habitant ne fait que diminuer, principalement en Afrique. Dans son livre, l'auteure met en avant les impacts négatifs de l'aide internationale et explique qu'il y a plus d'impacts négatifs que positifs. Cela expliquerait la dégradation de la situation africaine. Pour aller plus loin, l'auteure explique que l'aide internationale ne contribue pas et fait presque partie du problème. En effet, cette aide freine l'entrepreneuriat local et rend l'économie nationale moins compétitive sur le marché mondial. Moyo explique dans son livre que l'aide entraîne le « syndrome du Hollandais ». Apparu dans les années 1970, ce syndrome consiste à avoir un boum d'un secteur ce qui a pour effet la baisse de la compétition dans le pays. L'augmentation des prix va ainsi diminuer la compétitivité. (Bresser-Pereira, 2009) Cela n'est pas bon pour le développement économique d'un pays, surtout si ce dernier est en développement. Un autre argument de Moyo est qu'une gestion publique n'incite pas à faire mieux. Ainsi, la mauvaise répartition de l'aide génère un relâchement de la part des acteurs. (Moyo, 2009)

### **2.3 Développement de ces populations et perspectives d'avenir**

Les sections précédentes ont pu présenter différents aspects du développement de manière qualitative. Cette section présente de nouveau les composantes utilisées pour mesurer le développement, mais de manière quantitative. Pour cela, plusieurs indicateurs de développement vont être présentés tels que l'indicateur de développement humain (IDH), l'indicateur de pauvreté humaine et multidimensionnelle (IPH et IPM), l'indice de Gini et l'indicateur de produit intérieur brut (PIB). Enfin, par la description de trois rapports de développement humain, il sera possible de comprendre l'évolution et les perspectives pour les populations.

### 2.3.1 L'indice de développement humain (IDH)

L'indicateur de développement humain (IDH) permet de mesurer le niveau de développement humain dans un pays. (*Idh*, s. d.) Avant les années 90, l'indicateur utilisé pour estimer le développement reposait sur le calcul du produit intérieur brut (PIB) du pays concerné. Cependant, le PIB ne prenait pas en compte l'épanouissement et le bien-être d'une population et ainsi ne voyait que l'aspect économique du développement. (La rédaction, 2018) Lorsqu'il s'agit de politiques et de gouvernance, l'IDH est intéressant à utiliser, car il permet de comparer et d'analyser deux pays ayant le même revenu national brut. L'IDH permet alors de regrouper tous les critères du développement humain dont avoir une vie longue et saine, recevoir une bonne éducation ainsi qu'avoir un niveau de vie décent. (PNUD, s. d.) Un classement annuel est présenté par le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) sous forme de rapport afin de rendre compte des tendances dans chaque pays. Ainsi, ces rapports permettent de faire l'état des lieux et de donner des recommandations quant aux grandes tendances analysées. Ces rapports exposent également les engagements faits par les pays et permettent de constater les efforts fournis par ces derniers. (La rédaction, 2018) Cependant, malgré sa grande base de données, l'IDH montre plusieurs limites. Dans sa présentation de l'indicateur de développement humain, le PNUD explique que l'IDH n'est pas une mesure complète du développement humain. En effet, il ne prend que les critères principaux en compte, comme présenté ci-dessus, en mettant de côté d'autres critères importants. De plus, cet indicateur fonctionne sur le long terme et ne reflète pas tous les efforts entrepris par les pays ainsi que leurs succès. Afin de rendre les données accessibles pour un large public, les mesures et les données sont présentées de manières simples. L'IDH est également une mesure moyenne et ne prend pas compte des inégalités dans les pays. L'utilisation du facteur « revenu » est également critiquée, car l'IDH suppose qu'il faudrait un certain montant pour répondre à un certain niveau de « vie décente ». Selin Jahan, le directeur du Bureau du rapport sur le développement humain, explique que la problématique du revenu est qu'il est également utilisé pour les critères de santé et d'éducation. Il pointe ainsi du doigt que le revenu devient un problème de transformation sans chercher une substitution. (Jahan, s. d.) Afin de compléter l'IDH, un autre indice a été mis en place en prenant en compte l'étendue des inégalités. Cet indice s'appelle l'IDH ajusté aux inégalités (IDHI), il a été mis en place en 2010. (*Vie publique.fr*, s. d.) Ce dernier tient compte des mêmes critères que l'IDH soit la santé, l'éducation et un niveau de vie sain. Cependant, à la différence de l'IDH, l'IDHI analyse « la valeur moyenne de chaque dimension en fonction de son niveau d'inégalité ». (*Human Development Reports*, s. d.) Pour conclure, « l'IDH est un indicateur de développement très limité » selon l'économiste Mahub ul Haq. Cependant, grâce aux rapports du développement humain et à ses différentes analyses critiques annuelles, cela a pu créer un accès plus facile et un intérêt plus fort pour le lecteur. (Sen, 2003)

### 2.3.2 L'indicateur de pauvreté humaine ou multidimensionnelle (IPH, IPM)

L'indice de pauvreté humaine ou IPH apparait pour la première fois dans le rapport sur le développement humain de 1997. Dans ses rapports, le PNUD distingue deux IPH : l'IPH-1 et l'IPH-2. Le premier est utilisé pour les pays en développement avec quelques exceptions et le second pour les pays de l'OCDE. Le but de l'IPH-1 est de mesurer la pauvreté d'un pays ou d'une population en utilisant les trois mêmes critères que l'IDH. L'IPH-2 a également les mêmes objectifs, mais utilise quatre critères soit : la santé (longévité), l'éducation, les conditions de vie et l'exclusion. (Noiseux, 2005) L'*Oxford Poverty & Human Development Initiative* (OPHI) estime que près de 84 % de personnes souffrant de pauvreté multidimensionnelle viennent d'Afrique subsaharienne et d'Asie du Sud. (OPHI et PNUD, 2020) Dans le but d'apporter des informations complémentaires au développement humain, l'Université d'Oxford a mis en place en 2010 un nouvel indicateur pour le PNUD : l'indicateur de pauvreté multidimensionnelle (IPM). Cet indicateur recouvre environ 100 pays en développement. L'IPM mesure le degré de complexité de la vie des personnes pauvres sur le plan individuel comme collectif. Comme pour les rapports de développement humain, chaque année un rapport sur la pauvreté multidimensionnelle est présenté par le PNUD. L'IPM utilise les trois mêmes critères que l'IDH et dix indicateurs. La mesure de l'IPM se base sur une méthode d'analyse multidimensionnelle où les trois critères possèdent la même pondération ainsi que les 10 dimensions. L'IPM part du principe qu'une personne est dans la catégorie de pauvreté multidimensionnelle lorsqu'elle ne remplit pas un tiers des dimensions proposées. (*Global Multidimensional Poverty Index* | OPHI, s. d.)

### 2.3.3 L'indice de Gini

L'indice ou le coefficient de Gini permet de rendre compte des inégalités sur une thématique ou une population donnée. Il varie entre 0 et 1 où 0 représente l'égalité parfaite et 1 une forte inégalité. Ces inégalités peuvent être calculées sur «les revenus, les salaires ou bien le niveau de vie». (*Définition Indice de Gini Insee*, s. d.) C'est un bon outil pour définir et analyser la distribution des revenus et de la richesse. Il faut néanmoins faire attention à la compréhension des données. En effet, pour approximativement le même coefficient de Gini, deux pays peuvent avoir deux PIB par habitant différents. Il est ainsi difficile de faire une corrélation entre les inégalités et le PIB. (Chappelow, s. d.) Plusieurs critiques et limites sont proposées pour l'indice de Gini. En effet, selon Cobham et Sumner, le coefficient de Gini ne prend pas en compte l'économie informelle. La mesure de l'inégalité ne prend pas en compte les dépenses et les dettes de la classe moyenne, ni les revenus apportés par les plus riches. Si ces données étaient prises en compte, il y aurait une plus grande inégalité de revenu. (Cobham et Sumner, 2013)

### 2.3.4 Le produit intérieur brut (PIB)

Le PIB « mesure du niveau d'activité économique enregistrée sur un territoire au cours d'une période donnée ». Le PIB est calculé de trois manières : par les revenus annuels, les dépenses ou par la valeur ajoutée. (*IRIS | Qu'est-ce que le PIB?*, s. d.) Un PIB en augmentation équivaut à une économie dite saine alors qu'un pays ayant un PIB en diminution peut supposer une économie en baisse ou en récession. La méthode la plus couramment utilisée est celle des dépenses. Elle prend en compte tous les paiements que ce soit de consommation, des placements, des dépenses publiques, etc. La méthode des revenus additionne le revenu total de tous les habitants à l'exception des subventions. Le PIB montre ainsi l'étendue de l'activité économique. Il est alors utile pour une aide à la prise de décision sur le court et le long terme. Cependant, l'utilisation de cet indicateur reste critiquée, car il ne prend pas en compte plusieurs données comme les inégalités de revenus ou l'utilisation et l'épuisement des ressources. (*IRIS | Qu'est-ce que le PIB?*, s. d.) (*Qu'est-ce que le produit intérieur brut [PIB]*, s. d.)

### 2.3.5 Perspectives d'avenir

Cette sous-section va présenter trois rapports de développement humain (RDH) de ces deux dernières décennies afin de rendre compte de l'évolution des préoccupations face au développement à l'échelle internationale. Ainsi, les RDH de 2000, 2010 et 2019 seront présentés. Un dernier point présentera les perspectives d'avenir des pays en développement.

Pour l'année 2000, le rapport de développement humain avait pour titre « Mettre les nouvelles technologies au service du développement humain ». Ce rapport s'intéresse à « l'incidence - effective ou potentielle - des nouvelles technologies sur les pays en développement ». Le rapport explique que beaucoup craignaient que la technologie puisse ne pas soulever un fort intérêt pour les pays en développement et que cette technologie puisse faire même augmenter les inégalités entre les pays du Nord et les pays du Sud. Cette problématique a ainsi mené à une discussion sur les conséquences de la technologie qui pourraient autant devenir un facteur d'exclusion qu'un instrument du progrès. Au même moment, le Sommet du Millénaire présentait les objectifs pour le développement et la lutte contre la pauvreté à l'horizon 2015. Dès lors, c'était aux politiques de favoriser les nouvelles technologies pour accélérer la réalisation de ces objectifs. Plusieurs arguments ont été présentés dans le rapport en faveur de l'utilisation de la technologie. Notamment que la technologie a été un bon outil pour le développement humain et la lutte contre la pauvreté. En effet, un des arguments serait que les technologies procureraient des outils de meilleure qualité et ainsi « rendraient les personnes plus productives et plus prospères ». De plus, la technologie a permis à plusieurs pays et communautés d'avancer plus rapidement vers leurs propres objectifs. Par exemple, le rapport a présenté un taux de mortalité qui a diminué grâce à la technologie médicale des



vaccins ou des antibiotiques. Cela a également eu une incidence sur l'espérance de vie des populations. La malnutrition a également reculé avec l'utilisation des engrais et des pesticides. Il rapporte ainsi une évolution de la malnutrition de 40 % dans les années 70 à 23 % en 1997 en Asie du Sud. Le rapport explique également que la technologie est un moteur de progrès, mais qu'elle ne sera pas suffisante pour arrêter la pauvreté. Pour argument, l'innovation pourra certes répondre aux pressions du marché, mais ne répondra pas aux besoins des pauvres. À cette époque, toute la recherche et le développement étaient concentrés dans les pays riches. Pour exemple, en 1998, l'argent utilisé pour la recherche et le développement équivalait à la somme des PIB des 30 pays les plus pauvres, soit à peu près 520 milliards de dollars. De plus, 91 % des brevets provenaient des pays de l'OCDE. Ainsi, chaque objectif était dirigé vers les pays du Nord. Durant cette même époque, l'utilisation d'Internet provenait principalement des pays de l'OCDE. Toutes ces inégalités étaient expliquées par le fait que beaucoup de pays du Sud étaient privés d'électricité. L'idée même de posséder Internet n'était pas dans leurs priorités. En conclusion, pour cette nouvelle décennie, le rapport a recommandé que les pays en développement sortent de leur position d'aidés et de leur emprisonnement dans les « programmes de recherches définis par la demande commerciale mondiale ». Le développement que propose le rapport pour le 21<sup>e</sup> siècle donnerait aux individus les moyens pour leur autonomie. Cela passerait ainsi par « la libération des potentiels créatifs et par la constitution de capacités technologiques » de ces pays. (Programme des Nations Unies pour le développement, 2000)

Dix années plus tard, le rapport du développement humain de 2010 prenait une nouvelle approche en ayant pour titre : « La vraie richesse des nations : les chemins du développement humain ». Ce rapport explique que malgré les progrès au niveau du développement humain, plusieurs points négatifs ont été retrouvés. Par exemple, une augmentation des inégalités inter et intra-étatiques. Le rapport présente également l'apparition des nouveaux modèles de productions et de consommations exponentielles qui apparaissent insoutenables sur le plan environnemental. C'est lors de ce rapport que de nouvelles mesures ont été présentées : l'IDHI, l'indice d'inégalité de genre et l'indice de pauvreté multidimensionnelle. Pour sa perspective d'avenir, le rapport explique que le prochain défi du monde allait être les changements climatiques. Ainsi, le rapport montre qu'après 20 ans d'existence de l'IDH, ce dernier a augmenté de 18 % depuis 1990 à l'échelle mondiale. C'est également dans ce rapport qu'il y a « l'absence de corrélation entre la croissance économique et les améliorations en matière de santé et d'éducation ». (Rapport mondial sur le développement humain 2010, 2010)

Le rapport de 2019 explique que les inégalités de développement sont plus prononcées. Ces inégalités ne sont pas seulement d'ordre économique, mais bien plus d'ordre social et individuel. Il explique que ces différences peuvent nuire fortement au développement d'une société. Le Programme de développement

durable à l'horizon 2030 est ainsi « entravé » par ces inégalités. Pour l'édition 2019, le PNUD a apporté cinq messages clés face à cette nouvelle problématique. Dans un premier temps, le rapport explique que malgré la diminution du nombre de personnes en bas de l'échelle, il reste toujours des « écarts inacceptables » tels que la liberté d'obtenir un emploi ou de manger à sa faim. Ces écarts et disparités sont si forts que le rapport explique que les objectifs de développement durable pour l'horizon 2030 ne risquent pas d'être atteints. Dans un deuxième temps, le rapport constate qu'une « nouvelle génération de graves inégalités de développement humain se profile » bien que d'autres disparaissent. En effet, les changements climatiques et les bouleversements technologiques créent de nouveaux écarts. Alors que les inégalités de capacités de base diminuent, les inégalités de capacités plus avancées, c'est-à-dire celles qui favorisent l'autonomie des populations, vont se creuser. Dans un troisième temps, le rapport fait un constat sur les inégalités qui s'accumulent tout au long d'une vie. Ces inégalités provoquent ainsi un déséquilibre de pouvoir et de force au sein d'une société. Dans un quatrième temps, le rapport explique qu'il est nécessaire d'apporter une évolution au niveau des méthodes de mesures et d'évaluation des inégalités de développement humain. Pour cela, il serait nécessaire d'avoir des indicateurs plus fiables et de nouvelles mesures d'évaluation en vue de répondre aux nouveaux enjeux présentés au deuxième constat. Enfin, le rapport recommande d'agir au plus vite afin de ralentir l'écart des inégalités de capacités plus avancées. Il en appelle ainsi aux politiques à réfléchir de manière plus systémique. (Programme des Nations Unies pour le développement [PNUD], 2020)

En résumé, ces deux dernières décennies ont vu plusieurs changements majeurs dans le monde. L'arrivée de la technologie au début du siècle a permis plusieurs avancées en ce qui concerne la réduction de la faim, mais elle a également mené à encore plus d'inégalités. De nouvelles problématiques viennent fragiliser les pays les plus sensibilisés tels que les changements climatiques. Le rapport sur la pauvreté de 2020 de l'OPHI et du PNUD, datant d'avant la pandémie, avait prédit une réduction de moitié pour la pauvreté multidimensionnelle pour 2030. Cela toucherait 47 pays. Cependant, si cela doit se faire, c'est avec un soutien plus qu'important en ressources et en actions. Le rapport de l'OPHI explique qu'une modification soudaine des habitudes telle qu'une pandémie menace les progrès réalisés jusqu'à présent. En effet, l'éducation et la nutrition sont deux enjeux fortement touchés par ce type de problématique. (OPHI et al., 2020)

## **2.4 Les objectifs du développement durable et les communautés**

Cette section présente les relations entre le développement durable et les pays en développement. Dans un premier temps, les objectifs de développement durable et des enjeux sociaux et environnementaux seront présentés. Puis une brève présentation de la résilience et de l'adaptation sera faite. Le but de cette section

est de comprendre les interrelations et les solutions souvent apportées qui existent pour répondre aux objectifs du développement durable et des pays en développement.

#### **2.4.1 Objectifs du développement durable et enjeux sociaux et environnementaux**

Le rapport de l'OPHI sur la pauvreté multidimensionnelle estime que sur les 1,3 milliard de personnes vivant dans la pauvreté multidimensionnelle, 82,3 % n'atteignent pas au moins cinq (5) des indicateurs de développement durable. Les sept objectifs du développement durable liés à la pauvreté multidimensionnelle sont :

- Objectif 1 : pas de pauvreté
- Objectif 2 : faim « zéro »
- Objectif 3 : bonne santé et bien-être
- Objectif 4 : éducation de qualité
- Objectif 6 : eau propre et assainissement
- Objectif 7 : énergie propre et d'un coût abordable
- Objectif 11 : villes et communautés durables

Bien que ces objectifs soient propres à la pauvreté, d'autres ODD ne doivent pas être mis de côté. En effet, il existe une interrelation entre les enjeux sociaux et environnementaux à ne pas négliger. Les populations pauvres et ainsi plus vulnérables sont plus sensibles et plus exposées aux changements climatiques. Dans un premier exemple, l'OPHI présente la situation de double fardeau que vivent les communautés pauvres. En effet, ces communautés sont plus sensibles à la dégradation de l'environnement alors qu'elles doivent faire face aux menaces environnementales immédiates. Ces communautés répondent ainsi à plusieurs ODD tels que la pollution de l'air intérieur (ODD 3.9), le manque d'eau potable (ODD 6.1), le manque de service d'assainissement (ODD 6.2) et l'insuffisance en alimentation (ODD 2.1). Le rapport explique également que beaucoup de communautés dépendent des ressources naturelles à leur disposition pour vivre, que ce soit pour la santé, la subsistance ou le travail. La destruction des ressources naturelles est un obstacle à la réduction de la pauvreté. Cette dernière peut dès lors mener à des pratiques d'utilisation ou de comportements non durables. Une autre problématique serait le manque d'accès aux services pour la préservation de la salubrité de l'environnement, ce qui engendrerait une contamination de l'eau et des terres, donc de la santé de la population. Enfin, le fait que les populations n'aient pas accès aux énergies propres induit la forte utilisation de combustibles et l'impact sur la qualité de l'air, mais également la déforestation et la dégradation des écosystèmes. (OPHI et al., 2020)

Le rapport sur le développement humain de 2019 explique également que les changements climatiques n'impactent pas les personnes de manière équitable. En effet, les personnes les plus pauvres et les plus vulnérables seront touchées plus tôt et plus durement. De plus, les plus impactés sont les générations futures. En ce qui concerne les inégalités, les changements climatiques touchent toutes les sphères que ce soit au niveau «des émissions, de la résilience ou des politiques publiques». Le rapport explique cependant que ces inégalités ne sont pas inévitables et que des décisions doivent être prises rapidement pour le développement des pays les plus vulnérables. Dans la même lignée, le rapport met en garde quant à l'augmentation des impacts et de l'empreinte écologique liés au développement humain. (Programme des Nations Unies pour le développement, 2020) C'est-à-dire qu'il y a une tendance à une augmentation de l'empreinte écologique lorsque l'IDH augmente. En effet, les pays possédant un IDH situés entre 0,4 et 0,5 ont également une empreinte écologique faible soit, entre 0,1 et 1,7 ha par personne. Tandis que les pays ayant un développement très élevé entre 0,8 et 0,95 possèdent une empreinte écologique située entre trois et huit hectares par personne. (Cumming et von Cramon-Taubadel, 2018) Les changements climatiques touchent principalement les tropiques bien que les zones tempérées les vivent également plus intensément. Les populations vivant sur les côtes et les tropiques sont généralement les plus pauvres et les plus vulnérables. Contrairement aux pays riches et à fort développement humain, les communautés pauvres ne possèdent pas de «capacités d'adaptation aux effets des changements climatiques et aux phénomènes météorologiques violents». (Programme des Nations Unies pour le développement, 2020) Les conséquences sont également socio-économiques, car la vulnérabilité des pays en développement les rend plus sensibles aux pertes humaines et économiques au moindre choc. (Coronese et al., 2019) Ainsi, le Bureau du Rapport sur le développement a estimé que les communautés de pays en développement «sont 10 fois plus susceptibles de mourir à cause d'aléas naturels entraînant des catastrophes que celles des pays à développement humain très élevé». En effet, les groupes de pays ayant un développement humain faible présentaient un nombre de décès lié aux catastrophes naturelles entre 1997 et 2016 à 900 millions d'habitants. En parallèle, les décès dus aux catastrophes naturelles dans les pays possédant un développement humain très élevé étaient de 100 millions d'habitants pour la même période. (*EM-DAT | The international disasters database*, s. d.) Enfin, les pays en développement ne possèdent pas les mêmes ressources et même moins de ressources pour faire face aux catastrophes et devenir plus résilients. (Hallegatte et al., 2016) Pour conclure cette sous-section, il est nécessaire de dresser une liste d'autres impacts des changements climatiques sur les communautés pauvres. Le tableau 2.1 présente quelques-unes de ces conséquences.

**Tableau 2.1 Causes et conséquences des changements climatiques sur les communautés pauvres** (tiré de : *Why Climate Change and Poverty Are Inextricably Linked*, s. d.)

	<b>Causes</b>	<b>Conséquences</b>
<b>Réfugiés climatiques</b>	Catastrophes naturelles de plus en plus intenses Augmentation du niveau de la mer ( <i>C40 : The Future We Don't Want - Staying afloat: The urban response to sea level rise</i> , s. d.)	Déplacement en masse des communautés côtières Perte de travail, maison Perte du bien-être (eau non potable etc.) ( <i>One Year Later, Puerto Rico Still Hasn't Recovered From Hurricane Maria</i> , s. d.)
<b>Pénuries d'eau et de nourriture</b>	Sécheresse Pénurie d'eau	Perte du bétail, de champs Pauvreté et insécurité alimentaire Perte économique, autonomie liée à l'agriculture et la pêche (Elferink et Schierhorn, 2016)
<b>Pollution de l'air</b>	Feux de forêts Vagues de chaleurs	Impact sur la santé des populations les plus vulnérables (près des usines etc.)
<b>Menace sur les écosystèmes</b>	Augmentation de la température des océans	Impacts sur la pêche personnelle et professionnelle

#### 2.4.2 Résilience et adaptation

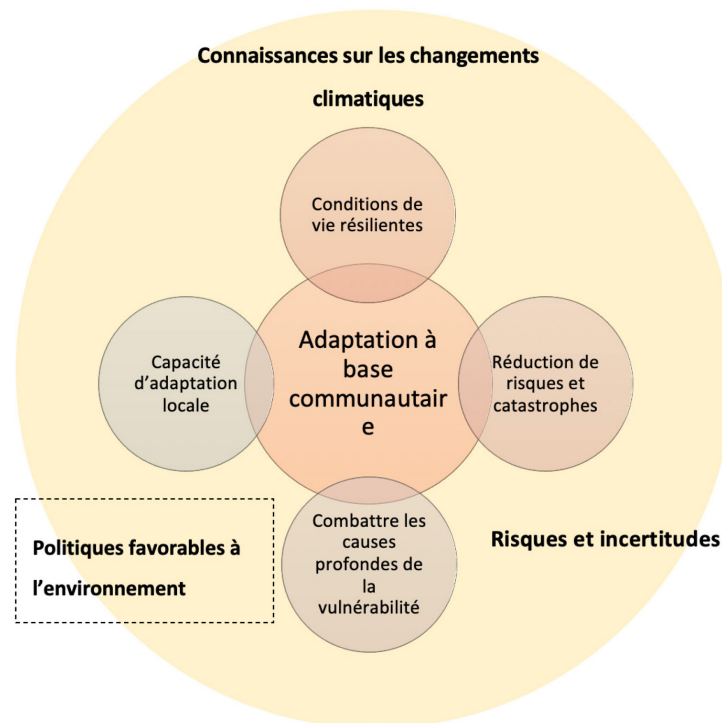
Comme expliqué précédemment, les futurs défis des communautés pauvres et à risques sont une bonne résilience et de bons plans en matière d'adaptation face aux changements climatiques.

La résilience se définit de différentes façons qui ont néanmoins toutes le même but. Par exemple, la Stratégie internationale des Nations unies pour la réduction des risques définit la résilience comme : la « capacité d'un système, d'une communauté ou d'une société exposée à un danger à résister aux effets de ce danger, de les absorber, de s'y adapter et de se remettre de manière rapide et efficace. » (*Home*, s. d.) Quant au Groupe intergouvernemental d'experts sur l'évolution du climat (GIEC), il définit la résilience comme :

La « capacité de résistance d'un système socioécologique face à une perturbation ou un événement dangereux, permettant à celui-ci d'y répondre ou de se réorganiser de façon à conserver sa fonction essentielle, son identité et sa structure, tout en gardant ses facultés d'adaptation, d'apprentissage et de transformation. » (Agard et al., 2018)

L'adaptation présente plusieurs approches et également plusieurs mesures. Pour ne citer qu'un exemple, l'organisation CARE a développé une approche pour répondre aux besoins des communautés face aux

changements climatiques. Cette approche s'appelle l'approche d'adaptation à base communautaire (ABC). C'est la « capacité des familles, des groupes et des collectivités vulnérables à adapter en permanence les moyens de subsistance et les stratégies de gestion des risques en réponse aux circonstances nouvelles et changeantes ». C'est une approche systémique qui permet aux groupes et collectivités de planifier et de mettre en place des mesures d'adaptations. (Gubbels, 2013) La figure 2.1 présente le cadre et les éléments de l'approche d'adaptation à base communautaire. L'ABC est formulée par les connaissances sur les changements climatiques de la région, les risques et incertitudes, mais également la position des politiques favorables ou non à l'environnement.



**Figure 2.1 Cadre de l'approche d'adaptation à base communautaire selon l'ALP de CARE** (tiré de : CARE Climate Change, s. d.)

Pour conclure, ce chapitre a présenté les bénéficiaires des aides sous plusieurs angles. Au cours des dernières décennies, de nouvelles problématiques et de nouveaux enjeux sont apparus et les communautés les plus vulnérables n'en sont pas exemptées. Malgré les différentes écoles de pensées, d'approches ou de mesures, la compréhension de la dynamique de chaque communauté ne peut plus se faire de manière générale. Des mesures plus ciblées, plus rapides et plus adaptées doivent être envisagées et mises en place pour venir en aide aux différentes communautés qui en ont besoin.

### **3. ANALYSE DES FACTEURS DE RÉUSSITE ET D'ÉCHECS DE CES ONG**

Les deux précédents chapitres ont présenté d'une part le monde des organisations non gouvernementales et d'une autre, les bénéficiaires. Ce troisième chapitre a pour but d'analyser les facteurs de réussite et d'échec des ONG en développement international pour comprendre pourquoi il y a toujours autant de difficulté de la part des ONG à parvenir au succès de leurs projets. Afin de répondre à cet objectif, il était nécessaire de se demander quels sont les facteurs ou éléments internes et externes pouvant influencer le succès ou l'échec dans la gestion de projet, mais également du projet lui-même. Pour ce faire, une première section présentera les notions et nuances importantes liées aux projets. Cela permettra de mettre au clair les futurs termes employés dans ce chapitre. Une deuxième section va présenter les facteurs internes qui peuvent amener à la réussite comme à l'échec des projets ainsi que de leur gestion. Une troisième section va en présenter les facteurs externes. Enfin, une dernière section analysera les données recueillies pour pouvoir répondre à l'objectif de ce chapitre. L'intérêt d'analyser les facteurs internes et externes est qu'ils sont complémentaires. En effet, analyser une seule des deux ne permettrait pas d'avoir une vue d'ensemble sur l'objectif de ce chapitre. Ainsi, des analyses de cas, des retours de projets vus par les acteurs eux-mêmes seront exposés. Enfin, pour résumer ce chapitre, un tableau des différents facteurs retenus est regroupé dans l'annexe 1.

#### **3.1 Notions liées aux projets**

Bien que les termes critères et facteurs de succès puissent prêter à confusion ou bien même être utilisés avec la même définition (OCDE, 2019), il est nécessaire avant toute analyse de définir les futurs termes qui seront utilisés ainsi que les notions de gestion de projet et de projet.

##### **3.1.1 Critères et facteurs de succès**

En prenant la première définition que peut offrir le dictionnaire Larousse, un critère est un « élément de référence qui permet de juger ». (Larousse, s. d.a) En termes de projet, les critères sont les « dimensions [ou mesures] par lesquelles le succès du projet est jugé ». (Diallo et Thuillier, 2005) L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) voit la mise en place de critères comme un rôle normatif. Ces critères doivent pouvoir décrire toutes les attentes recherchées lors d'une intervention. Pour cela, l'organisation a mis en place six critères permettant de donner une vue générale des étapes menées lors d'une intervention et qui faciliteraient l'évaluation de cette intervention. Ces critères sont : la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la viabilité du projet. (OCDE, 2019) Comme mentionné lors du premier chapitre, la particularité des ONG est qu'elles doivent également respecter d'autres critères tels que : la neutralité, l'impartialité et la capacité d'ingérence du projet. (Verna, 2007)

Ika ajoute également des sous-critères utilisés pour les projets. (L. Ika, 2012) Ces sous-critères sont présentés au tableau 3.1.

**Tableau 3.1 Critères et sous-critères utilisés pour les projets de développement** (inspiré de :L. Ika, 2012)

Critères	Sous-critères
<b>Efficacité</b>	Temps
	Coût
	Objectifs
<b>Pertinence</b>	Pays
	Bénéficiaires
<b>Impacts</b>	Positifs ou négatifs
	Directs ou indirects
	Prévus ou non prévus
<b>Durabilité</b>	Impacts positifs à long terme

En prenant la définition du Larousse, un facteur est un «élément qui concourt à un résultat». (Larousse, s. d.b) Les facteurs peuvent être définis comme des « variables clés qui expliquent le succès du projet ». (Diallo et al., 2005) Pouvant être internes ou externes au projet, les facteurs vont ainsi influencer le succès ou non de ce dernier. Ils s'apparentent ainsi à des conditions, des événements ou des circonstances contribuant à l'avancement et au résultat du projet. (L. Ika, 2012, L. Ika., 2015) Pour d'autres auteurs comme Turner (2004), les facteurs peuvent également être « définis comme des états ou prérequis indispensables pour que le projet réussisse ». Ils peuvent alors se référer à des « apports au système pouvant mener directement ou indirectement au succès du projet ». (Cooke-Davies, 2002)

### 3.1.2 Gestion de projet versus projet

Pour un projet en développement international, il y a souvent deux niveaux d'action dont le succès du projet dépend grandement : la gestion de projet et le projet lui-même. La gestion de projet est orientée vers le processus. Elle peut être évaluée durant toutes les étapes du projet. Pour considérer son succès, la mesure de la dernière étape, qui, elle-même résulte du succès des étapes précédentes du projet, « constitue le succès global de la gestion de projet ». (Baccarini, 1999) L'Association britannique pour la gestion de projet présente le succès d'un projet par le succès de sa gestion. Ainsi, cela fait référence à la « satisfaction des besoins des parties prenantes » et sa capacité à être mesurée par des « critères de succès prédéterminés qui ont été convenus avant la réalisation du projet ». (Association for Project Management, 2006)



Le succès du projet est le reflet de « l'utilisation efficace des produits finaux de projet et la réalisation durable de l'objectif ». Pour évaluer ce succès, « les impacts sur le développement, la soutenabilité, l'acceptabilité sociale du projet ainsi que le développement de la communauté » sont mesurées. (Baccarini, 1999)

La littérature plus récente rajoute la perception à court et long terme des projets comme différence. En effet, à court terme, c'est le succès de la gestion du projet qui est principalement pris en compte avec une livraison dans les temps, le coût ainsi que le respect des objectifs spécifiques. Alors qu'à long terme, c'est le succès du projet qui sera plus apprécié grâce à l'impact, la durabilité et la pertinence pour le pays et les bénéficiaires. (L. Ika et Donnelly, 2016)

Enfin, réussir la gestion d'un projet ne veut pas dire réussir le projet. Par exemple, l'étude menée par Ika montre que trois (3) sur quatre (4) projets peuvent être définis comme « à succès » vis-à-vis de la communauté bénéficiaire et pourtant être un échec sur le plan de la gestion de projet. Effectivement, les cas présentés par les auteurs n'ont pas respecté les échéanciers et les coûts. Alors que le projet présentant un succès plus faible a pourtant respecté l'échéancier. Ainsi, la frontière entre la réussite ou non du projet nécessite de comprendre sur quels critères et de quel point de vue la réussite est perçue. Une nuance est alors à prendre en compte lorsqu'il s'agit de succès d'un projet. Selon l'acteur à qui l'on s'adresse ou bien même à quel moment de l'étape du projet on se questionne, la réponse sera souvent différente. Les parties suivantes vont ainsi présenter les facteurs internes et externes pouvant influencer ou non le succès des projets, mais également la gestion de ces projets. (L. Ika et al., 2016)

### **3.2 Facteurs internes**

Après une première partie présentant les différentes notions, il est maintenant possible d'apporter les éléments pour parfaire l'analyse. Cette section a pour objectif de mettre en lumière les éléments influençant la réussite de la gestion de projet ainsi que sa durabilité. Pour répondre à l'objectif, la question principale qui a aidé les recherches a été de savoir quels sont les éléments internes pouvant influencer la réussite des projets ainsi que leur gestion. Les facteurs internes correspondent ici à l'organisation, la structure ainsi que les parties prenantes internes aux ONG. Ces dernières peuvent être les gestionnaires de projet ou même l'équipe de terrain.

#### **3.2.1 Facteurs de réussite**

Dans un premier temps, pour la réussite de la gestion de projet un travail considérable à l'interne est nécessaire. En effet, chaque acteur interne, dont les coordonnateurs, les gestionnaires de projet, les superviseurs et les équipes de travail, a un rôle important à jouer. (Diallo et Thuillier, 2004) Cependant,

bien qu'un travail d'équipe soit incontournable dans le succès de la gestion de projet, plusieurs facteurs identifiés dans la littérature ont fait leurs preuves. Tout d'abord, un article récent a montré l'importance de la capitalisation des expériences sur la gestion de projet en développement international. La capitalisation correspond à une pratique nécessitant la synthèse, la mobilisation et la transmission des connaissances acquises lors des projets. Cette capitalisation peut également permettre à l'organisation de faire un autodiagnostic et ainsi permettre son amélioration continue. Son objectif est alors la professionnalisation des acteurs internes en transformant leur pratique pour le futur. (Enten et al., 2020) De cette façon, si une organisation met en place cet outil, elle sera capable à long terme de s'adapter aux nouvelles situations pour atteindre ses objectifs. Un second facteur de succès est la supervision et le contrôle actif de la part des gestionnaires tout au long des étapes du projet. (L. Ika, 2015, Yamin et Sim, 2016) En effet, l'étude menée par Ika et Donnelly en 2016 a montré que sur 20 répondants provenant des pays bénéficiaires, 80 % ont répondu positivement à l'importance de la surveillance active du projet. Ce facteur permet en effet de mener à bon terme le projet et ainsi répondre au mieux aux objectifs proposés grâce au suivi actif. (L. Ika et al., 2016) Cependant, à la vue des lectures, les compétences de gestion ne sont pas les principaux facteurs de réussite. En effet, les autres facteurs font principalement référence aux capacités relationnelles et humaines des gestionnaires de projet, à de bonnes compétences en communication et à un intérêt marqué pour le contexte et l'environnement du projet. Les compétences en communication correspondent ici à la capacité de compréhension des autres. Dans le cas des projets en développement international, cela correspond à la communication avec l'équipe locale ainsi qu'avec les bénéficiaires. (Brière et al., 2015) La communication peut également correspondre à la bonne transmission d'informations entre les acteurs internes. (Diallo et al., 2005) L'impact de la bonne connaissance du contexte et de l'environnement de la part du gestionnaire est également notable pour le succès du projet. Une mauvaise compréhension de sa politique, de sa géographie ou bien même des coutumes de la population locale dès le départ, peut avoir des répercussions tout le long du projet et mener à un échec de gestion. (Khang et Moe, 2008)

Dans un deuxième temps, les facteurs pouvant mener au succès d'un projet sont nombreux. Bien que le succès d'un projet soit bien différent du succès de la gestion de projet, il existe cependant plusieurs facteurs pouvant être conjoints à la gestion de projet. Par exemple, les qualités de communicateur du gestionnaire de projet, la supervision active tout au long du projet et la bonne connaissance de l'environnement présentent les mêmes conséquences sur le succès et la durabilité du projet. Il est possible de voir les facteurs de succès du projet sous deux angles internes : celui des capacités humaines et celui des capacités organisationnelles des acteurs. Les facteurs émanant des gestionnaires, mais également de l'équipe sont très proches des facteurs présentés ci-dessus. Cependant, la nuance vient dans l'implication

des bénéficiaires pendant et après le projet. Les études de cas ont montré que la qualité de communication des gestionnaires vers les bénéficiaires est cruciale et essentielle à la réussite du projet. (Diallo et al., 2005) (Brière et al., 2015) L'étude menée par Diallo et Thuillier (2005) sur 93 projets basés en Afrique a montré que la communication était un facteur de succès. Cependant, la confiance allouée aux autres acteurs ne devait pas être négligée. Du point de vue des coordonnateurs locaux, cette confiance consiste en la délégation d'autonomie de la part de l'organisation exécutrice et d'un comportement fiable de la part des acteurs locaux. (Diallo et al., 2005) Un retour de la part d'un gestionnaire de projet au Vietnam explique ainsi que :

*“They (experts from Canada) knew how to sit side by side and work with their partners. They would challenge them, they would disagree with them, and they would make suggestions and follow up.”* – Ils [les experts canadiens] savaient comment travailler main dans la main et collaborer avec leurs partenaires. En les mettant au défi [les experts] voudraient être en désaccord avec eux et proposer ainsi des suggestions, [les experts canadiens] en feraient un suivi. (Gestionnaire de projet, Vietnam)

Ce projet présenté par Ika et Donnelly, bien qu'il n'ait pas le statut de réussite en gestion de projet, présente un succès sur la durabilité avec des conséquences sans précédent au niveau national. Ce projet avait pour objectif une réforme dans la gestion des terres et des redevances. La conséquence imprévue de ce projet a été la création de centres d'information publique pour l'utilisation des terres. (L. Ika et al., 2016) Ainsi, le partenariat a fait ressortir de nouvelles installations et objectifs sur une plus grande portée. Du point de vue organisationnel, deux facteurs de succès sont ressortis des études de cas : l'adaptabilité de la part de l'ONG exécutrice (Brière et al., 2015) et la flexibilité dans ses compétences. (L. Ika et al., 2016) L'adaptabilité de l'organisation et de son équipe arrive en première place dans les compétences nécessaires pour la réussite d'un projet selon les professionnels. En effet, l'habileté à s'adapter à l'environnement peut venir de toute part, par exemple, s'adapter aux conditions existantes telles que le manque d'eau potable, d'électricité ou bien même la religion et les coutumes locales. Il est ainsi inconcevable pour l'organisation exécutrice de venir avec un plan, des technologies et des outils non adaptés au contexte. (Brière et al., 2015) Cette compétence d'adaptation de l'organisation amène ainsi au facteur de la flexibilité dans les compétences nécessaires à cette dernière. Cette flexibilité permet ainsi à l'équipe de « s'ajuster à travers le temps ». (L. Ika et al., 2016)

Ainsi, les facteurs internes de succès de la gestion de projet et du projet lui-même reposent sur plusieurs niveaux. Ces facteurs doivent être présents sur le plan organisationnel comme managérial. Au-delà du savoir-faire, le savoir-être doit être autant plus important pour le succès des projets.

### 3.2.2 Facteurs d'échec

Les facteurs internes d'échecs en gestion de projet peuvent être vus sous différents angles et à différentes étapes du projet. Tout d'abord, d'un point de vue structurel, ces facteurs peuvent venir non seulement de la structure même de l'organisation qui est souvent de type vertical (L. Ika, 2012), mais également dans le flou dans la chaîne d'autorité. (Youker, 1999) Le premier facteur structurel expliqué par plusieurs chercheurs montre que trop souvent les approches dites traditionnelles sous-estiment l'engagement communautaire. Si bien que ces approches se présentent plus comme les projets de donateurs que des projets locaux. (L. Ika, 2012) Cette bureaucratie et cette structure interne peuvent alors ralentir le processus. (Youker, 1999) Un autre facteur revient à la problématique de l'autonomie et des tâches confiées aux acteurs locaux en lien avec les facteurs de réussite présentés précédemment. (Chartier et Rivière, 2018) En complément, l'échec de la gestion de projet peut venir d'autres facteurs dont le faible niveau de rétroaction (L. Ika et al., 2016), l'analyse des risques insuffisante, l'absence de mesures en cas d'accident ainsi que le manque de consensus sur les objectifs avec les acteurs locaux. (Youker, 1999) Ces derniers facteurs ont été présentés par Youker en 1999 pour un rapport mandaté par la Banque Mondiale sur l'état des projets en développement international. Cela a pu être démontré plus tard, comme dans le cas du grand projet de centrale à charbon en Afrique du Sud qui fut un échec pour plusieurs raisons. Une de ces raisons se situe lors de la conception du projet où il n'y a pas eu de considération sur la situation locale. En effet, il y a eu une faible considération de la santé, mais également de la rareté de l'eau environnante. (L. Ika, 2012) Enfin, un des facteurs qui a participé à l'échec de la gestion de projet des programmes au Tchad-Cameroun et en Afrique du Sud est le problème des « difficultés à impliquer les bénéficiaires et à prendre en compte leurs voix ». (Diallo et al., 2004) En effet, bien que le projet de pipeline au Tchad-Cameroun ait été terminé une année avant l'échéance, il n'a pas répondu aux objectifs fixés dès le départ soit la réduction de la pauvreté. Il a été appris plus tard que l'argent a servi à payer des armements. (Calderisi, 2007, L. Ika et Saint-Macary, 2012)

Pour ce qui est de l'échec d'un projet, moins de facteurs internes ont été trouvés et souvent ils s'apparentent aux facteurs de gestion de projet. Dans un premier temps, la « difficulté de faire participer les bénéficiaires » est ressortie comme un facteur d'échec de projet (Diallo et al., 2004). En effet, c'est un argument retrouvé dans les facteurs amenant l'échec du projet d'usine de charbon en Afrique du Sud. La non-prise en compte des bénéficiaires a également entraîné des problématiques sur la durabilité du projet. En effet, à long terme il s'est créé une asymétrie de pouvoir entre les planificateurs de projet et les bénéficiaires. (Calderisi, 2007, L. Ika, 2012) Un deuxième facteur souvent négligé est la transparence des acteurs internes dans le projet. Comme le mentionne Perroulaz, il peut venir de la transparence des comptes ou bien de la « cohérence des actions sur le terrain ». Cela amène beaucoup de retours de projets

non complétés. Ce manque de transparence est en lien avec une mauvaise communication de la part de l'équipe exécutrice. (Perroulaz, 2004, Yalegama et al., 2016) Enfin, le dernier facteur trouvé est « l'incompatibilité des procédures et des systèmes de gestion » entre l'ONG exécutrice et l'ONG locale. Cette incompatibilité vient de la structure même des ONG du Nord et du Sud. Comme expliqué dans le premier chapitre (tableau 1.3), leurs approches, leurs fonctions et leurs niveaux d'association sont différents. Ainsi, souvent l'acteur peu présent et pourtant essentiel dans les équipes est le facilitateur pour faire le pont entre les deux organisations. (Yalegama et al., 2016)

Les facteurs internes d'échecs sont nombreux et peuvent arriver à différents niveaux du processus. Ces facteurs sont souvent mélangés entre l'échec de la gestion de projet et du projet même. Ainsi, ce qui ressort de cette sous-section est que les facteurs d'échec proviennent principalement de la structure dite traditionnelle de l'organisation exécutrice ainsi que du manque de prise en compte de la population locale.

### **3.3 Facteurs externes**

Après avoir présenté les facteurs internes, cette section va présenter les facteurs externes d'échec et de réussite au sein de la gestion de projet et des projets eux-mêmes. Contrairement à la précédente section, celle-ci prend en compte les acteurs externes tels que les acteurs locaux ou bien d'autres facteurs extrinsèques qui ne sont pas prévisibles par les ONG.

#### **3.3.1. Facteurs de réussite**

Tout d'abord, un facteur de succès pouvant amener le bon déroulement du projet et ainsi de sa gestion est l'implication et le soutien de tous les acteurs. (L. Ika et al., 2016) Plusieurs études de cas et de retours de projet ont pu montrer qu'une bonne adhésion de la part de l'organisation hôte, des bénéficiaires, mais également du gouvernement local a permis le succès dans la gestion de projet. L'étude menée par Khang et Moe a pu analyser les facteurs de succès à chaque étape du cycle de vie d'un projet sur 368 projets en développement international. Une de leur observation a été que malgré le succès souvent lié à la compétence de l'équipe exécutrice, les consultations tout au long du projet permettent à ce dernier d'arriver à ses fins et avec de meilleurs résultats. (Khang et al., 2008) Le soutien de la politique locale a également été démontré dans l'étude menée par Ika et Donnelly sur quatre projets en développement. Le projet de la réduction de matières résiduelles au Sri Lanka, présenté comme moins réussi du point de vue du projet, mais réussi du point de vue de la gestion de projet. Le gestionnaire de projet explique que « Si le maire n'était pas engagé à l'idée et qu'il n'adhérait ou ne s'appropriait pas le projet alors les chances de succès allaient être faibles ». (L. Ika et al., 2016, Youker, 1999, Delville, 2018)

Pour la réussite d'un projet, c'est-à-dire sa pérennité et son impact, plusieurs facteurs présentés dans la littérature et des études de cas ont été retenus. Dans un premier temps, pour la durabilité du projet, plusieurs facteurs déjà mentionnés doivent être à nouveau pris en compte. Par exemple, le soutien de la politique locale (L. Ika et al., 2016) ainsi que l'implication de tous les acteurs sur place sont nécessaires. (Khang et al., 2008) Plusieurs entrevues post-projets ont été unanimes sur l'importance du dernier facteur. La recherche d'un intérêt commun est également un facteur influençant grandement l'avenir des projets. Par exemple, le gestionnaire de projet au Vietnam sur la réforme de la gestion des terres a mentionné :

*« First the (local government) association saw the value of it, and then the ministry saw the value of it, and then the Swiss (development agency) saw it as a valuable component for their project. I think the combination of interest from different parties made the project a success. It was serving the needs of different actors. »* (Project Manager, Vietnam) — [le gouvernement local] a vu en premier la valeur du projet, puis le ministère y a également vu un intérêt et ensuite la Suisse [l'agence de développement] y a vu un composant précieux pour leur projet. Je pense que c'est la combinaison des intérêts des différentes parties prenantes qui a fait de ce projet un succès. Cela avait pu combler les besoins de tous les acteurs. (L. Ika et al., 2016)

Au contraire, le manque d'implication de la population locale a été un des facteurs d'échec des projets de pipeline au Tchad-Cameroun et de l'usine de charbon en Afrique du Sud. (L. Ika, 2012) Le soutien de la politique locale a permis d'avoir des ressources pour les projets lorsque l'organisation exécutrice termina son mandat. En prenant le projet au Vietnam, c'est grâce à l'intérêt de la province sur les titres de propriété que le projet a pu décoller. En effet, la province a donné l'autorisation de changer de système de collecte de données ce qui a grandement facilité la transition. (L. Ika et al., 2016) Un autre facteur aussi abordé dans les facteurs internes est celui de la confiance et de la communication de la part des acteurs. (Diallo et al., 2005) D'une part, la confiance permet à chaque acteur, jusqu'aux bénéficiaires, de s'approprier le projet. Le programme de promotion de l'hygiène dans les écoles au Ghana a connu un franc succès sur un public plus large que prévu. La formation des acteurs locaux aux enfants a si bien été accueillie que ces derniers ont également éduqué leur entourage. La conséquence de cela est que le gouvernement local a pris des initiatives telles que la mise en place d'installations et d'infrastructures pour le lavage des mains dans les écoles et les centres de santé communautaires. (L. Ika et al., 2016) D'une autre part, l'utilisation adéquate des ressources disponibles est déterminante dans la réussite du projet sur le long terme. En effet, en prenant en compte les ressources qui sont à la disposition des acteurs et en comprenant ce qui est réaliste ou non, cela peut éviter des échecs comme le projet d'usine de charbon en Afrique du Sud, qui ne possédait pas de point d'eau près de ces installations. (L. Ika, 2012) Enfin, pour qu'un projet soit réussi, il ne faut pas négliger l'aspect relationnel et humain de ce dernier. Pour ce faire, une bonne relation et un bon contact avec la population locale sont nécessaires pour la durabilité du projet. (L. Ika et al., 2016, Proulx et Brière, 2014)

### 3.2.2 Facteurs d'échec

Les facteurs externes à l'organisation pouvant nuire à la gestion de projet sont nombreux. Si certains sont indépendants de la volonté de l'ONG tels que les problèmes météorologiques ou politiques (Ahsan et Gunawan, 2010) ou la rareté des ressources humaines et matérielles (Youker, 1999), plusieurs autres facteurs externes à l'ONG sont souvent évitables ou surmontables. Comme mentionné précédemment, ce qui peut faire ralentir le projet est l'incompatibilité des procédures et des systèmes de gestion de l'ONG exécutrice et de l'ONG locale. (L. Ika, 2012) Plusieurs autres facteurs pouvant affecter le budget, l'échéancier ou l'atteinte des objectifs viennent également des pays d'accueil. Par exemple, Ahsan et Gunawan ont montré que sur 100 études de cas de développement en Asie, les trois causes majoritairement mentionnées pour le retard de l'échéancier viennent du « retard dans le recrutement des employés dans le pays hôte » à 47 %, les « délais d'approvisionnement » à 41 % et « les travaux publics et le délai d'acquisition des terres » à 40 %. (Ahsan et al., 2010) Un autre facteur souvent intrinsèque aux pays bénéficiaires et la « corruption endémique ». (L. Ika, 2012) Ce problème de corruption affecte l'efficacité des aides, donc l'atteinte des objectifs du projet. (Severino et al., 2012) Un autre facteur pouvant ralentir ou mettre en échec la gestion d'un projet est l'évaluation d'impact. En 2000, la Commission Meltzer a mentionné que seulement « 5 % des prêts consentis par la Banque Mondiale subissaient des évaluations, 3 à 10 ans après le dernier décaissement ». (Helms et al., s. d.) Ce manque d'évaluation ne permet pas l'incitation à de meilleurs résultats et de meilleurs suivis. Par exemple, l'étude de cas de Ika et Donnelly devait être au départ sur six (6) projets, mais deux ne possédaient pas de documentation complète tels que les évaluations, les rapports ou les plans de mission. (L. Ika et al., 2016) Enfin, le dernier facteur pouvant entraîner l'échec de la gestion de projet revient à l'accumulation de retard dû à une mauvaise acceptabilité sociale de la part de la population locale. (Baccarini, 1999) Par exemple, « la promotion de nouvelles habitudes sanitaires n'était pas la bienvenue dès le départ », expliquait l'expert technique. Beaucoup se sentaient menacés dont le maire et la population. C'est grâce à l'aide d'acteurs de santé locaux que la discussion a pu se mettre en place afin de les rassurer et de les convaincre du projet. (L. Ika et al., 2016)

Les facteurs externes d'échec dans les projets sont similaires aux facteurs d'échec dans la gestion de projet. En prenant les conséquences à long terme du projet et de sa durabilité pour la population, le faible taux d'évaluation d'impact (Helms et al., s. d.), la « rareté des ressources humaines et matérielles » (Youker, 1999), l'acceptabilité sociale (L. Ika et al., 2016) et la corruption endémique (L. Ika, 2012) (Severino et al., 2012) peuvent affecter la pérennité du projet. Cependant, la bureaucratie administrative nationale peut également jouer un rôle important dans l'échec d'un projet. (Youker, 1999) Par exemple, le projet au Tchad-Cameroun pour la construction d'un pipeline a connu une problématique face « aux

manques de politiques et d'institutions pour réduire la pauvreté ». (Calderisi, 2007) Cela a ainsi engendré des problématiques sur le projet à long terme avec des conséquences en mauvaise gestion, dont la corruption et la perte de suivi. (L. Ika, 2012, Calderisi, 2007)

Ainsi, cette section a pu montrer les facteurs externes à l'ONG pouvant affecter l'avancée d'un projet en développement international. Elle a montré les différents facteurs amenant la réussite du projet d'un point de vue de la gestion comme de sa durabilité. Elle a également pu révéler les facteurs pouvant au contraire mener à l'échec du projet. Ce qui peut alors ressortir de cette analyse des facteurs externes est l'importance dans la cohérence et l'implication de tous les acteurs pour permettre le succès et la durabilité d'un projet.

### **3.4 Analyse critique de ces facteurs**

Cette dernière section présente l'analyse des deux sections précédentes. Elle a pour objectif de comprendre et de discuter sur les facteurs qui peuvent menacer ou non la réussite d'un projet.

#### **3.4.1 Réussite et échec: des facteurs souvent anticipables**

Les lectures ont montré que les facteurs influençant la réussite de la gestion de projet reposent souvent sur la volonté même des responsables. En effet, indépendamment de la structure de l'organisation locale et exécutrice, les bénéficiaires ont été unanimes sur le fait que la supervision et le contrôle actif sont les facteurs les plus importants pour assurer la réussite de la gestion de projet. (L. Ika et al., 2016) (Yamin et al., 2016) Pourtant, les facteurs internes à eux seuls ne peuvent pas garantir sa réussite. En effet, les facteurs externes tels que le contexte local, l'environnement, la politique locale favorable ou la capacité des ressources humaines jouent grandement sur sa réussite.

Les sections précédentes ont aussi montré d'une autre part que l'échec de la gestion de projet peut venir de plusieurs sources et à différents niveaux soit au sein même de l'équipe exécutrice, mais aussi des facteurs externes pouvant être intrinsèques ou extrinsèques au projet. Les facteurs retenus sont tels que le manque de communication entre les deux parties, mais également le peu de place donné dans la gestion des risques. (Proulx et al., 2014) Parmi ces facteurs, il est possible de trouver l'analyse des risques insuffisante ou l'absence de mesures en cas d'accident ou de cataclysme. (Youker, 1999) Plusieurs des facteurs sont également extrinsèques à la gestion de projet tels que la rareté des ressources humaines et matérielles (Youker, 1999), les problèmes météorologiques et politiques (Ahsan et al., 2010), ou la corruption endémique. (L. Ika, 2012) Alors que d'autres facteurs sont bien inhérents à la gestion de projet. Par exemple, le ralentissement du projet dû à une mauvaise acceptabilité sociale (Baccarini, 1999)



(Ika et Donnelly, 2016) et les incompatibilités des procédures et systèmes de gestion de l'ONG du Nord et de l'ONG locale. (L. Ika, 2012)

Les retours et les évaluations de terrain étudiés montrent ainsi plusieurs points intéressants qui pourraient expliquer la réussite, mais également l'échec de la gestion de projet en développement. En effet, ce sont les capacités humaines et la proactivité des superviseurs qui feront la différence. Ce qui apparaît principalement est que plusieurs facteurs d'échec amenant des conséquences négatives sur la gestion de projet peuvent être résolus en amont si de bonnes bases sont mises en place entre toutes les parties prenantes et pas seulement les exécuteurs. Le tableau 3.2 montre ainsi un résumé du lien entre les facteurs internes et externes qui peuvent amener des conséquences négatives sur la gestion de projet.

**Tableau 3.2 Liens entre les conséquences et les facteurs internes et externes dans la gestion de projet**

<b>Conséquences</b>	<b>Facteurs internes</b>	<b>Facteurs externes</b>
<b>Retard sur l'échéancier</b>	Manque de consensus sur les objectifs Absence de planification opérationnelle	Incompatibilités des systèmes de gestion
<b>Gestion de risques (anticipation des risques)</b>	Faible niveau de rétroactions Analyse des risques insuffisante Absence de mesures en cas d'accident ou de cataclysme	Problèmes météorologiques, politique (extrinsèques, mais possibilité de gérer en amont ces facteurs) « Corruption endémique »
<b>Acteurs « multi-casquettes »</b> <b>Mauvaise atteintes des objectifs</b>	Détermination insuffisante des parties prenantes	Paradoxe du manque de capacités au sein des administrations publiques Retard dans le recrutement des employés dans le pays hôte

Si parmi les facteurs de succès internes, les capacités relationnelles des responsables sont indéniables, d'autres facteurs favorisant la réussite du projet viennent parfaire ces dernières. Les recherches ont notamment montré l'adaptabilité de la part de l'ONG exécutrice (Brière et al., 2014, L. Ika et al., 2016) et la flexibilité dans l'éventail de compétence de la part de l'ONG exécutrice (L. Ika et al., 2016) comme des facteurs importants de succès. Ces deux notions ramènent ainsi au principe d'adaptabilité.

D'un autre point de vue, les facteurs externes favorisant le succès du projet sont bien différents des facteurs internes. Les sections précédentes ont démontré qu'il est nécessaire de tisser des liens solides avec la communauté locale, mais également tout son environnement (politique, économique...) pour amener la pérennité du projet. Le projet d'éducation sanitaire au Ghana par la mise en place d'infrastructures et de nouveaux gestes (L. Ika et al., 2016) et le projet de centrale au charbon en Afrique du Sud (*Bank Information Center*, s. d.) sont deux exemples prouvant l'importance de la confiance et de l'analyse de l'environnement externe.

Cependant, la réussite d'un projet peut également être affectée par des facteurs inhérents ou contingents. En interne, par exemple, la difficulté à faire participer les bénéficiaires (Diallo et al., 2004) et le manque de transparence sont souvent des critiques rapportées par les bénéficiaires et l'équipe locale. (Perroulaz, 2004) Il est évident qu'un manque de communication amène à une perte de volonté de la part des bénéficiaires à vouloir participer à un projet sur leur territoire et ainsi vouloir se l'approprier. De plus, le manque de transparence conduit à une perte de confiance de la population vis-à-vis des acteurs exécuteurs, mais également au niveau des donateurs ou bailleurs de fonds. Enfin, un facteur interne très lié au problème de structure et pourtant intrinsèque au projet est l'incompatibilité des procédures et des systèmes de gestion entre les deux parties prenantes. Ce facteur n'est le choix d'aucun acteur et pourtant, il ne doit pas être un facteur restreignant dans la poursuite et la pérennité du projet.

Contrairement aux facteurs internes, beaucoup plus de facteurs externes peuvent participer à l'échec d'un projet. Les facteurs retenus sont souvent des facteurs ancrés dans l'environnement et les conditions des pays bénéficiaires tels que la rareté des ressources humaines et matérielles, la bureaucratie administrative nationale (Youker, 1999) ou la corruption endémique. (L. Ika, 2012) D'autres sont cependant des facteurs qui sont souvent les impacts de problèmes non résolus en interne ou négligés tels que le faible taux d'évaluation d'impact (Helms et al., s. d.) et l'acceptabilité sociale. Bien que les facteurs inhérents aux pays bénéficiaires soient plus compliqués à résoudre, il est possible pour les gestionnaires de projet d'y faire face ou du moins d'anticiper ces facteurs. (Baccarini, 1999) (Ika et Donnelly, 2016) (Severino et Ray, 2012)

Ainsi, contrairement à la réussite de la gestion de projet, le succès d'un projet est beaucoup plus complexe et nécessite une meilleure gestion des ressources humaines et matérielles. Plusieurs des facteurs de réussite montrent qu'une collaboration des deux côtés est nécessaire pour la pérennité du projet. Bien que certains facteurs soient déjà ancrés dans les pays, d'autres sont des facteurs pouvant être anticipés et réglés par l'ONG exécutrice. Ainsi, une bonne réussite de projet doit venir des deux bords. D'une part, de l'équipe interne qui doit pouvoir s'assurer dès le départ de comprendre l'environnement dans lequel le

projet se fera. La capacité du gestionnaire de projet ainsi que de son équipe à s'adapter et à s'accommoder aux changements est un facteur essentiel au succès du projet. D'une autre part, les acteurs locaux doivent également participer et prévenir des problématiques que peuvent rencontrer les projets de développement tels que la corruption ou les délais bureaucratiques.

### **3.4.2 Place des acteurs locaux**

Un second point d'analyse à discuter serait la place des ONG du Sud et des bénéficiaires dans les projets. Les bénéficiaires jouent un rôle important dans l'acceptation du projet et ils méritent une plus grande attention, car en fin de compte, ce sont eux les destinataires finaux. Il est important de noter que les analyses de cas sont souvent présentées du point de vue des gestionnaires et que rarement les analyses viennent des bénéficiaires eux-mêmes. La différence est notable dans les facteurs qui en ressortent. Par exemple, les facteurs présentés du point de vue des ONG du Nord font souvent référence à des compétences en communication et à l'adaptabilité (Brière et al., 2014), alors que du point de vue des bénéficiaires, c'est principalement vers une recherche d'autonomie et de confiance de la part des ONG que se tournent leurs facteurs. (Khang et al., 2008) (L. Ika et al., 2016) Pourtant, bien que la réussite des projets nécessite une forte acceptabilité sociale et une acceptation de la part des bénéficiaires, les ONG exécutrices doivent également répondre aux conditions des bailleurs de fonds. (Brière et al., 2015) Ce dilemme impose ainsi un double travail de la part de l'organisation exécutrice, ce qui rend sa tâche plus difficile. Paradoxalement, l'étude menée par Diallo en 2004 montre que l'impact des projets est situé à la dernière position pour les coordinateurs de projet africains. (Diallo et al., 2004)

Il est également important de souligner la place des ONG du Sud partenaires ou indépendantes d'autres entités. La place des ONG locales est souvent mise dans des situations qui ne leur permettent pas de se maintenir sur le long terme. Delville explique que les ONG nigériennes sont souvent à la dernière position dans la chaîne de l'aide. De plus, elles sont soumises à une double précarité. D'une part, par le manque de ressources financières et d'autre part, de ressources humaines. Elles sont également soumises à la compétition avec les projets nationaux, qui eux sont financés par la coopération bilatérale ou multilatérale. Ajoutons à cela qu'elles sont en compétition avec les ONG internationales. Enfin, pour que ces petites ONG trouvent du financement, elles doivent présenter une exigence de compétences des salariés. Comme montré précédemment, cela reste souvent très difficile et peut ralentir les processus. (Delville, 2018) Ces ONG locales font également face à peu de support de leur propre gouvernement et il est parfois compliqué pour elles d'avoir l'appui total des bénéficiaires. Pourtant, ces ONG locales ont démontré plusieurs fois leur efficacité en utilisant leurs propres outils. Cela a pu sensibiliser la population locale, l'éduquer et la rendre autonome grâce à de la formation et de la sensibilisation. (Hashim et al., 2020b)

### 3.4.3 Notion de succès du point de vue du développement durable

Dans un premier temps, pour la coopération canadienne, l'objectif des projets doit être l'appropriation de ces derniers par les bénéficiaires, mais également la pérennisation des effets recherchés. (Bracegirdle, 2001) Pour répondre à ces conditions, les bailleurs de fonds exigent eux-mêmes la mise en place d'une stratégie de durabilité dans le processus. Pour cela, ils demandent souvent à ce que plusieurs points soient respectés tels que :

- « L'implication de structures pérennes »,
- Le « développement de produits tangibles »,
- La « participation et de la prise en charge locales »,
- L'utilisation adaptée au contexte de la technologie.

Ajoutée à cela, une étude de faisabilité doit être effectuée pour savoir si le projet est réalisable. Cet examen prend en compte différents enjeux entourant le projet tel que les dimensions politiques, techniques, sociales et culturelles, environnementales, etc. (Brière et al., 2016) Mais mises en pratique, ces notions ne sont pas explicitement démontrées. En effet, bien qu'un projet soit réussi du point de vue des objectifs de l'organisation, il n'est pas souvent clair si les résultats concordent avec les valeurs et objectifs de développement durable présentés dans les précédents chapitres. Si dans la pratique, des études d'impacts et des études de faisabilité doivent être faites, souvent, ce sont souvent les « *low hanging fruits* » (ou résultats à portée de main) qui sont choisis. Cela veut dire que les projets ayant des résultats rapides et visibles sont priorisés. À contrario, les processus et résultats plus complexes, mais présentant de meilleurs rendements sur le long terme sont laissés de côté. (Severino et al., 2012) De plus, c'est au sein même des organisations que se font les évaluations et les mesures. (Yu et McLaughlin, 2013)

Dans un deuxième temps, comme présentée lors de la première section, l'évaluation d'un projet doit pouvoir répondre à plusieurs critères. Cette forme de normalisation a pour objectif de fournir des résultats ainsi que des produits de qualité pour tous projets. L'utilisation de telles normes doit pouvoir s'aligner aux objectifs de développement durable sur le long terme. (OCDE, 2019) En parallèle, les actions et choix menés par les organisations devraient également suivre cette logique. Pourtant, les facteurs présentés précédemment pour la réussite des projets ne confirment pas réellement cela. Du point de vue interne, c'est la capacité de l'organisation à s'adapter ainsi que la gestion humaine qui permet la réussite du projet. Le retour des projets ne mentionnait pas, ou sinon peu, la recherche de durabilité pour leur réussite. C'est au niveau des facteurs externes qu'il est possible de retrouver plus de critères se rapportant aux ODD. Par exemple, il est possible de citer la notion d'utilisation adéquate des ressources disponibles (L. Ika, 2012) ainsi que la communication (Diallo et al., 2005) et l'adhésion des politiques locales.

(Ika et Donnelly, 2016) Cela amène alors à une réflexion quant à la place de la prise en compte des critères en développement durable dans tout le processus des projets en développement.

Cette analyse amène alors à se demander si d'une part les trois dimensions du développement durable sont bien prises en compte dans le choix des pratiques et, d'autre part, cela questionne la notion de succès d'un projet de manière pérenne. En effet, bien qu'un projet soit un succès selon les objectifs de l'organisation, cela ne veut pas dire que c'est un succès par rapport aux critères de développement durable.

Pour conclure, ce chapitre avait pour objectif de comprendre pour quelles raisons les ONG de développement ont toujours autant de difficulté à parvenir au succès de leurs projets. Ce qui en ressort de cette analyse est que le succès d'un projet dépend de plusieurs facteurs internes comme externes. Les capacités relationnelles des gestionnaires ne sont pas les seuls facteurs, mais un travail de tous les acteurs est nécessaire à l'accomplissement des objectifs du projet. Ce chapitre a pu également prendre le point de vue de plusieurs intervenants, en partant des gestionnaires de projet des ONG exécutrices jusqu'au point de vue des bénéficiaires. Il a également discuté du dilemme que pouvaient vivre les ONG. De nouveaux acteurs très récents apparaissent également sur la scène du développement : les ONG du Sud. De plus petites tailles, ces dernières peinent à survivre et doivent se conformer au niveau d'expertise de leurs homologues du Nord. Encore peu de littérature a été produite sur les ONG du Sud, ce qui laisse supposer leur petite place dans le monde du développement international. Enfin, la notion de succès a été discutée vis-à-vis des objectifs de développement durable. Malgré les études choisies et leurs véracités, il est important de noter comme l'ont expliqué Diallo et Thuillier, que la validité des réponses données « dépend de la sincérité des répondants ». (Diallo et al., 2004)

## **4. DÉTERMINATION DES MANQUES ET DES BESOINS DE CES ORGANISATIONS**

Après une analyse des parties prenantes ainsi que des facteurs de réussite et d'échec des projets en développement international, il était nécessaire d'analyser les manques et les besoins des ONG. L'objet de ce chapitre est de les comprendre pour que les ONG puissent parvenir à de meilleurs résultats en matière de développement durable. Le manque ici fait référence à une «lacune ou une insuffisance». (Larousse, s. d.d) tandis que le besoin découle du manque et renvoie à la notion de nécessité. (Larousse, s. d.a) Pour comprendre les manques et besoins des ONG, une première partie discutera des défis externes que peuvent rencontrer les ONG, puis une section traitera du défi des acteurs locaux. Enfin, la troisième section conclura sur ces aspects.

### **4.1 Défis externes**

L'objectif de cette première section qui expose les défis externes des ONG dans le contexte actuel consiste à comprendre les enjeux auxquels font face les ONG et les bénéficiaires.

#### **4.1.1 Aides et financement**

Comme expliqué dans le premier chapitre, la multiplication des acteurs externes dans le développement international conduit à un changement de structure au sein même de la communauté internationale. (Severino et al., 2012) Du côté des ONG locales, leur nombre était estimé à 30 000 dans les pays en développement au début de la décennie. (Kharas, 2007) Ce foisonnement d'acteurs dans le développement international amène plusieurs incohérences. L'une d'entre elles est «l'allocation inadaptée de l'aide internationale par secteur et par zone géographique». Cela a pour conséquence la duplication, mais également les «chevauchements et [le] gaspillage des ressources précieuses». (Severino et al., 2012) Cette allocation est également influencée par d'autres facteurs qui ne sont pas souvent objectifs et équitables. Par exemple, les déterminants principaux d'allocation retrouvés lors d'une étude sont le passé colonial des pays et les alliances politiques, mais également le degré de démocratisation d'un pays. En effet, pour le dernier point, l'étude discutait que plus un pays se démocratisait, plus il y avait une tendance à recevoir des aides. Par exemple, la France attribuera plus d'aide pour les pays ayant un passé colonial avec cette dernière et le Japon attribuera plus d'aide pour ceux qui votent à leur avantage aux Nations Unies. (Alesina et Dollar, 2000) Ainsi, les ONG font face à plusieurs défis externes tels que les considérations politiques et stratégiques des bailleurs de fonds, mais également la géographie du projet.

#### 4.1.2 Évaluations

Le premier chapitre avait présenté succinctement l'évaluation du projet. L'OCDE a défini l'objectif d'une évaluation comme la détermination de la « valeur et [de] la portée future d'un projet de développement ». (OCDE, 2002) Pour accompagner l'évaluation, des normes ont été créées par cette même entité. Ces normes « visent à améliorer la qualité et, à terme, à renforcer la contribution de l'évaluation à l'amélioration des résultats du développement ». Elles peuvent être utilisées à n'importe quel moment de l'évaluation, mais doivent rester « raisonnables et adaptées aux contextes locaux et nationaux et aux objectifs de chaque évaluation ». (Réseau du CAD sur l'évaluation en matière de développement, s. d.)

D'autres formes de normes ont été créées, mais ne sont pas obligatoires pour les ONG. Par exemple, la norme ZEWO permet une certification basée sur 21 critères sur l'éthique et sur la reddition de comptes pour les organisations à but non lucratif (OBNL) résidentes en Suisse. Elle a ainsi pour objectif de permettre la transparence des organisations de développement ou bien dans la protection de l'environnement. (*Zewo – Votre don en bonnes mains.*, s. d.) D'autres normes internationales peuvent également être utilisées par les organisations. Par exemple, la norme de qualité ISO 9001 pour le « management fondé sur la qualité » peut servir à la gestion de projets et en interne des ONG. (*ISO ISO 9000 family — Quality management*, s. d.). Ainsi, bien qu'une organisation ne soit pas obligée d'être affiliée à une norme, il sera toujours intéressant pour cette dernière de posséder un label pour affirmer sa qualité et sa transparence auprès du public et des bailleurs de fonds.

#### 4.1.3 Concurrence et nouveaux acteurs

Cette sous-section rejoint la première sur les aides et le financement. En effet, il existe maintenant de nouvelles formes d'acteurs pouvant entrer en concurrence avec les ONG de développement du Nord. Au niveau du financement, les nouveaux bailleurs tels que la Chine, le Mexique ou la Corée ont fait leur entrée dans le monde du développement international. (Severino et al., 2012) Ces nouvelles aides apportent ainsi plus de possibilités pour les organisations dans la mise en place de projets. De plus, avec l'arrivée d'Internet, une nouvelle forme de financement apparaît : la « microfinance en ligne » telle que la plateforme KIVA. (*Kiva - Loans that change lives*, s. d.) L'objectif de ce procédé est de permettre le financement direct de projets ou microentreprises dans les pays en développement par des particuliers. Les avantages de cette contribution sont d'une part, l'utilisation directe de l'argent par les bénéficiaires et d'autre part, les résultats visibles à court terme. (Severino et al., 2012) Il peut également y avoir des entreprises dans le secteur privé qui participent directement au développement des communautés. L'entreprise DANONE, est un bon exemple qui, par sa certification *B Corp* et ses projets dans les pays où sont basés ses fournisseurs, met en place des projets de développement. En voulant répondre à plusieurs

objectifs de développement durable, la compagnie se met alors au même rang que les ONG de développement. (*Projets impactants —Nutrition Santé —Danone, 2020*)

Ainsi, plusieurs défis se présentent aux ONG de développement international. Les ONG actuelles ne se positionnent pas toutes au même niveau lorsqu'il s'agit de financement alors qu'en même temps, elles doivent se doter de certifications et de normes pour paraître plus légitimes aux yeux du monde du développement. De plus, l'arrivée de nouveaux acteurs, ayant le même objectif que les ONG, peut-être une nouvelle problématique ou une solution qui mérite plus d'attention pour le futur.

## **4.2 Défis des bénéficiaires**

Cette seconde section aborde le point de vue des bénéficiaires et les défis qu'ils peuvent rencontrer. Elle a pour objectif de comprendre également les manques et les besoins de ces derniers grâce à l'analyse des facteurs dans le précédent chapitre.

### **4.2.1 Retour sur les bénéficiaires**

Les précédents chapitres ont pu éclairer sur la situation actuelle des bénéficiaires. Le monde de l'aide au développement se divise entre plusieurs écoles de pensée pour arriver à la même conclusion : les méthodes actuelles ne sont pas soutenables. Si pour certains, les bénéficiaires sont bloqués dans un cercle de la pauvreté, ils ont besoin de plus d'aide (Sachs, 2005), alors que d'autres écoles de pensée estiment que l'aide n'est plus utile. (Moyo, 2009) Enfin, pour certains c'est au niveau de l'attribution de l'aide qu'il y a un problème. (Easterly, 2006) Le second chapitre a également montré que les inégalités continuaient à se creuser et étaient plus prononcées. Ces communautés sont aussi plus vulnérables aux changements climatiques. Enfin, les communautés pauvres risquent de perdre leur autonomie à cause du clivage technologique et environnemental qui est en train de se créer. (Programme des Nations Unies pour le développement, 2020) L'analyse des facteurs de succès et d'échec a pu mettre en lumière le rôle important des bénéficiaires dans la réussite, mais aussi dans l'échec des projets. Leur soutien et leur appui sont nécessaires, bien qu'ils aient beaucoup de problèmes internes à régler. Ces problèmes peuvent entacher les projets. En effet, ces pays possèdent un système de gestion bancal avec la lenteur de leur administration, leurs travaux publics et les problèmes de recrutement. (Ahsan et al., 2010)

### **4.2.2 Manque de ressources et de contrôle dans les communautés**

L'analyse de la place des bénéficiaires met à jour différents manques auxquels ils font souvent face. Cette sous-section présente les manques des bénéficiaires dans la réussite des projets de développement.



L'apparition de la technologie entraîne un plus grand fossé en termes de développement entre le monde occidental et les pays en développement. (Programme des Nations Unies pour le développement, 2020) En ajoutant à cela la rareté des ressources de base (Youker, 1999), les changements climatiques ayant un plus fort impact sur leurs terres (*Why Climate Change and Poverty Are Inextricably Linked*, s. d.) et l'avancée de la technologie (Programme des Nations Unies pour le développement, 2020), les pays bénéficiaires vont alors manquer de ressources naturelles et matérielles d'ici les prochaines années. En complément de cela, d'autres problématiques plus internes aux pays et qui ont été analysées dans les précédents chapitres montrent que le système administratif local est souvent en cause dans les échecs. Ce manque peut se trouver d'une part dans les entités administratives, mais également au sein des communautés. Le manque de ressources humaines vient également perturber le bon déroulement des projets. Par exemple, les professionnels locaux préfèrent travailler pour de plus grandes organisations internationales qui payeraient 10 à 15 fois le salaire moyen du pays, soit 100 \$ US par mois en salaire de la part de la localité contre 800 \$ US à 2000 \$ par mois de la part des Nations Unies. (Michailof, 2009) Ainsi, les communautés se retrouvent avec deux premiers handicaps : le manque de ressources matérielles et technologiques pour s'ajuster au reste du monde et le manque de ressources humaines pour maintenir les projets en place.

Dans la même lignée que les manques de ressources, une des problématiques que peuvent rencontrer les communautés est la supervision. Les communautés interrogées ont été claires sur l'importance de la supervision et du contrôle actif au sein même des projets. (Ika et Donnelly, 2016) (Ika, 2015) (Yamin et Sim, 2016) Pourtant, ce contrôle est souvent rare pour les communautés et les audits se font majoritairement pour les ONG du Nord. De plus, elles vont privilégier les comptes rendus et les rapports pour les bailleurs de fonds plutôt que les communautés exécutrices. (Brière et al., 2015) Les communautés locales font également face à leur propre problème : la corruption endémique. (L. Ika, 2012) Une supervision de la part de l'ONG exécutrice est effectivement primordiale durant tout le projet, mais une supervision accrue de la part même des acteurs locaux doit être instaurée. Les communautés manquent ainsi de personnes de contrôle et d'évaluation pour éviter toute corruption.

#### **4.2.3 Besoin de cadres et de facilitateurs**

Cette sous-section découle des manques présentés auparavant. Elle présente d'une part, le besoin de cadres au sein même des communautés, et d'une autre part la mise en place de facilitateurs.

Tout d'abord, les manques de ressources matérielles et humaines, mais également de supervision et de contrôle, laissent entrevoir un fort besoin de structure au sein même des communautés. Dans un premier temps, le manque de ressources humaines qui est dû en partie par la perte d'employés à long terme (Michailof, 2009), mais également dans le retard dans le recrutement des employés (Ahsan et al., 2010)

amène un besoin d'un cadre physique et financier. Ce manque conduit ainsi à un besoin de clarté dans le cadre organisationnel des ONG locales. Afin d'éviter les « flous » dans la chaîne d'autorité (Youker, 1999) et la corruption au sein même des structures locales (L. Ika, 2012), il est nécessaire que même les communautés et organisations locales apportent leur propre cadre en interne. Dans un second temps, et dans la même continuité, un besoin de cohérence doit être envisagé dans les équipes locales et chez les bénéficiaires. Cela pourrait également répondre au problème d'incompatibilité dans les deux systèmes de gestions. (Ika, 2012) Effectivement, avec une gestion plus cohérente de la part des locaux, il sera plus facile de discuter et d'assigner les responsabilités de chacun et de chacune. Enfin, la mise en place d'un environnement mieux défini permettra de répondre au manque de contrôle au sein même des ONG locales.

De plus, un bon cadre pour améliorer la cohésion entre tous les acteurs ne peut pas se mettre en place sans un facilitateur. La prise en compte des bénéficiaires est importante dans le succès d'un projet (Diallo et al., 2005) (Brière et al., 2014) et pourtant, la communication entre les deux parties est souvent compliquée pour plusieurs raisons comme la langue, la politique interne ou bien même les coutumes de la région. (Brière et al., 2016) L'analyse au Chapitre 3 a montré l'importance de la communication pour les bénéficiaires. Ces derniers ont besoin d'être écoutés, mais également de pouvoir discuter. De plus, ils ont besoin que les ONG exécutrices leur fassent confiance. (Diallo et al., 2005, Brière et al., 2016) Ainsi, il est nécessaire qu'une personne puisse faire le pont entre les deux groupes d'acteurs pour faciliter la communication et améliorer la confiance des deux côtés.

### **4.3 Manques et besoins interne aux organismes**

Après la présentation des ONG ainsi qu'une analyse des forces et des faiblesses des projets en développement, il est maintenant possible de montrer les manques et les besoins des ONG. L'objectif de cette section est d'émettre des propositions pour rendre les ONG plus performantes sur la durabilité de leurs projets.

#### **4.3.1 Retour sur les ONG**

Le premier chapitre a montré la particularité des ONG de développement international sur le plan de leur structure, de leur histoire, mais également de leur fonctionnement. Ce chapitre a mis en lumière la multiplicité des acteurs présents dans le monde du développement international. En effet, les ONG doivent travailler avec les bailleurs de fonds, les communautés locales, mais également les organisations et administrations locales. (Severino et al., 2012) Le cycle de vie d'un projet en développement est également bien défini. Chaque étape demande un niveau différent de concentration en ressources

humaines et matérielles, mais demande aussi plus ou moins d'effort et de temps de la part des acteurs internes. (Brière et al., 2016) Le troisième chapitre décrivant les facteurs de succès et d'échec des projets et de la gestion de projet en développement a montré l'importance de la communication ainsi que de la confiance des acteurs internes envers les acteurs locaux. (Diallo et al., 2005, Brière et al., 2016) L'adaptabilité et la bonne connaissance du contexte de la part de l'ONG exécutrice font également partie des facteurs de succès de la gestion de projet et des projets à plus longs termes. Cependant, plusieurs facteurs peuvent faire obstruction au succès des projets. Par exemple, les structures de type vertical des ONG du Nord, mais également leur système de gestion souvent incompatibles avec celles des locaux jouent un rôle dans le succès des projets. (L. Ika, 2012) Le faible niveau de transparence (Perroulaz, 2004), mais aussi de rétroaction (Youker, 1999) (Ika et Donnelly, 2016) et d'évaluation des risques (Youker, 1999) sont également des facteurs pouvant influencer la réussite ou non du projet. Enfin, la « difficulté à faire participer les bénéficiaires » (Diallo et Thullier, 2004) est un facteur récurrent et au désavantage des ONG du Nord. Un dernier point intéressant trouvé dans l'analyse est la notion de réussite des projets. Cette notion est remise en question après analyse des projets et des retours de projets, car la plupart des facteurs présentés par les acteurs avaient pour objectif la réussite en tant que mandat. C'est principalement au travers de la réussite du point de vue de l'ONG exécutrice qu'est vu le succès et non par rapport aux principes du développement durable. Enfin, un point qui a été présenté lors du premier chapitre et approfondi lors du troisième chapitre est celui des ONG du Sud. Leur structure, leur rôle et leur nature sont différents de celles des ONG du Nord. (Kim, 1997) Moins de littérature a été faite pour leur rôle, et pourtant leurs impacts peuvent être aussi forts que celles des ONG du Nord. (Hashim et al., 2020b) Ainsi, un intérêt particulier pour ces acteurs ne doit pas être négligé dans le monde du développement international.

#### **4.3.2 Lacunes sur l'organisation et le cycle de vie d'un projet**

Le retour sur les premiers chapitres a permis de montrer plusieurs points intéressants sur les ONG de développement. Cette sous-section va permettre d'identifier les lacunes que peuvent connaître les ONG dans l'atteinte de leurs objectifs et dans la réussite de leurs projets du point de vue du développement durable.

Plusieurs manques découlent de l'organisation interne des organisations. Tout d'abord, le problème principal que peut connaître une ONG (principalement du Nord) est son degré de dépendance. Souvent, la redevabilité des ONG est plus tournée vers les bailleurs de fonds que vers les bénéficiaires, même avec les meilleures intentions. (Severino et al., 2012) L'accumulation des acteurs et de la forte présence des bailleurs positionnent les ONG dans une posture qui favoriserait moins une approche participative. Dans un deuxième temps, l'analyse des facteurs a pu démontrer l'importance de la flexibilité et de l'adaptabilité

d'une organisation pour la réussite d'un projet. (Brière et al., 2014, Ika et Donnelly, 2016) Ainsi, par leur structure de type verticale, mais également par leur système de gestion différent de celui des locaux (Ika, 2012), les ONG de développement manquent de flexibilité au sein même de l'équipe, mais également sur le plan structurel. Ces organisations doivent être capables de travailler en cohérence avec la communauté, ce qui pour le moment n'est pas si facile. Ajoutées à ce dernier point, les organisations manquent de dialogue avec les acteurs et principalement les communautés locales. (Diallo et al., 2004) L'analyse des facteurs de succès et d'échec des ONG a montré également un différend sur la notion même de succès d'un projet. Si une organisation considère la recherche de succès vis-à-vis des objectifs de développement durable, sa définition de succès diffère alors du succès proposé par la communauté internationale. (Baccarini, 1999) L'étude menée par Yu et McLaughlin (2013) présente comment les ONG de développement mesurent et apprécient l'évaluation de leur travail. L'article révèle trois points intéressants :

- Les évaluations et les mesures sont souvent plus descriptives et ne vont souvent pas plus loin dans les analyses.
- C'est au sein même des organisations que se font les évaluations et les mesures leur efficacité, sans vraiment prendre en compte les autres acteurs.
- Les évaluations et les mesures de rendement ne reflètent pas vraiment la réalité terrain

Cela suppose plusieurs manques. D'une part, l'appréciation des objectifs de développement durable pour les ONG n'est pas claire. D'une autre part, l'impartialité des évaluations qui se font au sein des organisations peut amener à un manque d'innovation et de motivation pour l'atteinte des ODD. Puis, un projet en développement pour être considéré comme une réussite a comme critère son degré de durabilité et son impact sur la population ciblée. (Baccarini, 1999) Pour permettre une meilleure cohérence avec les principes mêmes du projet de développement, la logique serait que le cycle de vie de ce dernier doit également prendre en compte les objectifs de développement durable à toutes les étapes.

#### **4.3.3 Besoin de flexibilité dans les pratiques et la structure**

Cette réflexion sur les manques des ONG de développement a permis de déceler leurs besoins sur le plan structurel, mais aussi stratégique et évaluatif.

En premier lieu, une ONG de développement a besoin d'inclure les bénéficiaires tout au long de son processus de décision. D'une part, l'ONG aura l'occasion d'avoir une approche plus participative vis-à-vis des bénéficiaires et de répondre ainsi au manque de redevabilité. D'une autre part, pour répondre à la dépendance des ONG face à leurs bailleurs de fonds, ces organisations ont besoin de trouver une autre

solution de financement qui ne pourrait pas inclure forcément une reddition de compte stricte ou une vision trop bureaucratique. L'implication des bénéficiaires permettrait également de répondre au manque de flexibilité et d'adaptabilité d'une organisation. (Brière et al., 2014, Ika et Donnelly, 2016) L'implication des acteurs locaux dès le départ, pourrait faciliter des décisions plus rapides, mais aussi apporter plus de cohérence dans les pratiques des deux bords. De plus, les ONG de développement doivent également être flexibles dans la structure de leur organisation. En effet, les ONG du Nord et du Sud ont deux approches différentes sur le terrain (voir Tableau 1.3). Ainsi, pour répondre au manque de flexibilité, les ONG du Nord doivent pouvoir s'ajuster aux ONG du Sud sur vis-à-vis de leur structure. Par exemple en passant par une approche plus participative qu'éducative. (Kim, 1997)

Dans un second temps, pour répondre au manque d'intégration des ODD lié au cycle de vie des projets, plusieurs besoins en découlent. Par exemple, si les ONG de développement veulent répondre aux ODD, il est nécessaire que leurs actions internes et externes soient en cohérence. Ainsi, les organisations ont besoin d'intégrer des ODD qui leur sont propres, mais également ceux auxquels elles espèrent répondre via les projets, donc dans leur cycle de vie. Par exemple, il est tout à fait possible d'intégrer des indicateurs tout le long du cycle de vie d'un projet. « Le guide des ODD à destination des entreprises » propose l'intégration des ODD dans la stratégie d'une organisation. (« SDG Compass - A Guide for Business Action to Advance the Sustainable Development Goals », s. d.) Le guide aide à la mise en place de la caractérisation de la chaîne de valeur et l'intégration des ODD dans ce dernier, jusqu'à l'évaluation des objectifs. Ainsi, pour que les ONG de développement puissent atteindre de meilleurs résultats dans leurs projets, elles ont besoin d'adaptabilité et de flexibilité. Elles ont également besoin de plus d'indépendance vis-à-vis de leurs bailleurs de fonds pour répondre au mieux à leurs propres objectifs. Sur le plan interne, les ONG doivent mettre en place les objectifs de développement durable dans les cycles de vie des projets et d'avoir une meilleure appréciation des impacts de ces derniers.

Pour conclure, ce chapitre avait pour objectifs de présenter les manques et les besoins des ONG de développement pour pouvoir atteindre les cibles de développement durable. D'une part, il a permis de discuter des enjeux que peuvent vivre les projets de développements, mais également des défis auxquels font face les acteurs locaux. Puis, il est à se demander si finalement les projets en développement correspondent réellement aux définitions qui ont été proposées. En fin de compte, les facteurs présentés dans le précédent chapitre bien qu'ils soient souvent unanimes entre tous les acteurs ne permettent pas de répondre totalement aux problèmes actuels. De plus, comprendre seulement des besoins des ONG de développement va-t-il réellement permettre une autonomie des communautés pauvres ? Plusieurs réflexions doivent être faites afin de pallier ce déficit dans les pratiques et les objectifs des ONG avant d'émettre des recommandations justes et réalistes.

## **5. PISTES DE RÉFLEXION**

Les chapitres précédents ont pu mettre en avant les lacunes des ONG de développement. Plusieurs questions en sont ressorties. L'objectif de ce chapitre est alors de discuter de ces résultats afin d'émettre des pistes de réflexion générales qui pourront par la suite mener à des recommandations justes et réalistes. Ainsi, ce chapitre va discuter des objectifs des ONG de développement puis va émettre une réflexion sur les valeurs et l'éthique des ONG du Nord. Une troisième section émettra une réflexion sur la définition des projets de développement. Enfin, une dernière section donnera une vision de ce que pourrait être les ONG dans le futur.

### **5.1 Recalibrage des objectifs des ONG de développement et notion de succès**

Comme l'expliquent Proulx et Brière (2014), le « succès d'un projet repose sur la durabilité des changements ». La durabilité renvoie ici à la notion de temps et de constance. (Usito, s. d.) Cependant, les populations vulnérables ne sont plus dans une recherche de constance, car elles vont devoir être plus résilientes et s'adapter plus rapidement aux changements qu'elles vont rencontrer. (Programme des Nations Unies pour le développement, 2020) Ces populations doivent ainsi avoir des bases solides pour s'adapter au mieux aux changements à venir. Ainsi, il est nécessaire d'apporter une nouvelle définition au terme « succès » des projets de développement. Le succès d'un projet ne peut plus se rapporter à l'atteinte des objectifs classiques que s'accordent les ONG de développement ni à l'impact du projet sur la population. (Brière et al., 2016) Le manque de critères et de considération liés aux objectifs de développement durable au sein même des organisations, mais aussi des cycles de vie de projets montrent que les projets ne sont pas réfléchis de manière plus systémique et à long terme. Ce qui découle des précédents chapitres indique que la réussite des ONG de développement va trop souvent dans le sens des objectifs de la gestion de projet et non dans une perspective d'autonomie et de résilience des populations bénéficiaires. De plus, l'analyse des facteurs de succès et d'échec présente plusieurs remarques importantes. D'une part, les projets et leur gestion ne sont pas conçus de manière à intégrer et opérationnaliser de manière systématique les principes du développement durable. Qui plus est, les projets ne sont pas suffisamment complémentaires ni intégrés de façon cohérentes entre eux. Les quatre projets montrés par Ika et Donnelly (2016) sont des projets à objectifs très spécifiques et non ancrés dans une vision globale bien qu'ils répondent à des ODD. Ainsi, bien qu'ils apportent des bénéfices aux populations, il se peut qu'à l'arrivée d'un autre projet, il y ait une incompatibilité d'infrastructures ou de ressources. Enfin, la réalisation des objectifs est bien trop tournée en fonction des pratiques habituelles et des objectifs des ONG du Nord qui ne prennent pas en compte les réalités locales. Cela est appuyé par les facteurs concernant l'incompatibilité des structures et l'acceptabilité sociale qui est difficilement acquise.

Ces réflexions mènent alors à deux pistes de discussion. La première qui est de comprendre si les objectifs internes et externes des ONG sont toujours pertinents. La deuxième réflexion est liée à la notion de succès d'un projet. En effet, en vue des constats présentés ci-dessus, il est important de se demander si la définition du succès est encore adaptée à la réalité terrain d'aujourd'hui et pour le futur.

## **5.2 Réflexion sur les valeurs et l'éthique des ONG du Nord**

Un des critères et facteurs de réussite d'un projet est l'acceptabilité sociale avec l'implication des parties prenantes dans les projets. (Brière et al., 2016) Si cette recherche d'acceptabilité sociale existe, cela suppose que dès le départ du projet, il y a un manque de cohérence entre les ONG exécutrices et les réels besoins des bénéficiaires. De plus, les chapitres précédents ont montré la forte présence des bailleurs de fonds dans la vie de ces ONG. Ces dernières sont actuellement dans une position compliquée entre d'une part le besoin de répondre aux exigences des bailleurs de fonds et d'une autre la volonté de donner les meilleurs outils aux communautés par le biais de projets. (Brière et al., 2015) Du point de vue des bailleurs de fonds et autres parties prenantes gestionnaires, le succès se définit par l'atteinte des objectifs. Ces objectifs étant jugés sur des critères « prédéterminés » avant même le début du projet, cela laisse un désavantage quant à la réalisation d'autres objectifs plus orientés vers les bénéficiaires. Pourtant, des exigences en ce qui concerne la gestion de projet ne sont pas toujours compatibles avec les principes de développement durable, qui ont pour but d'apporter un avenir durable pour les populations. (Farigoul, s. d.a) Cela amène alors à se questionner sur les valeurs des ONG de développement qui aspirent normalement à répondre aux ODD. (Hege et Demailly, 2018) Le fait que les ONG aient de plus en plus à rendre des comptes aux bailleurs de fonds et qu'elles doivent également montrer une transparence envers le public, les ONG ont maintenant besoin de considérer l'intégration de certifications dans leur organisation et leurs projets. En effet, ces organisations sont tenues de maintenir la qualité à tous les niveaux. Cela entraîne ainsi un coût monétaire supplémentaire dans les budgets des ONG. Enfin, lors du premier chapitre, une des définitions données pour les ONG était la « notion d'association avec un projet non lucratif au bénéfice d'autrui ». (Ryfman, 2004) Ce qui amène à conclure que les priorités et les valeurs des ONG ont changé, est-ce pour autant que ces changements sont à l'avantage des communautés cibles?

## **5.3 Réflexion sur la redéfinition d'un projet de développement**

Les deux sous-sections précédentes ont pu mettre en lumière les problématiques propres aux ONG de développement. Pourtant, les problématiques viennent également de l'environnement externe de ces organismes. En effet, la notion de développement communautaire qui s'apparentait à une recherche de « bien-être social », de « changements dans les structures » et d'une mutation de la société n'est plus autant

d'actualité étant donné les changements rapides que connaissent les pays en développement. (Legouté, 2001) Une autre notion, celle du « progrès », est régulièrement employée dans la définition de développement communautaire par la Coopération au développement belge. (« Coopération au développement », 2016) Cependant, il est évident qu'il existe maintenant deux niveaux de progrès qui divisent le monde à cause de la technologique. Ce creux ralentit ainsi la recherche d'autonomie des populations plus pauvres, car elles vont être confrontées à deux types de progrès soit maintenir leurs capacités de bases, tout en essayant de s'aligner avec l'autre partie du monde en répondant aux capacités plus avancées. (Programme des Nations Unies pour le développement, 2020) Un projet de développement est également tenu de prendre en compte les notions de « durabilité des changements » et de l'implication des parties prenantes. (Proulx et al., 2014) Ajoutés à toutes ces notions, pour juger de la réussite et de l'avancement du projet, l'évaluation et le suivi sont les outils forts et mesurables les plus souvent utilisés. Ils comprennent la prise en compte de plusieurs axes déjà mentionnés tels que : la pertinence, l'efficacité, l'impact et la durabilité du projet. (Brière et al., 2016) Si le Rapport de développement humain de 2000 préconisait déjà la recherche d'autonomie des populations en leur fournissant plus de moyens pour qu'ils sortent de leur position d'aidés, vingt ans plus tard, leur situation n'a guère changé. En effet, ils font maintenant face à de nouveaux défis comme mentionnés précédemment. (Programme des Nations Unies pour le développement, 2000) Ainsi, une redéfinition du terme « projet de développement » doit être proposée pour être plus à jour avec les nouveaux défis des populations. Cette réflexion amène ainsi à se demander si certains termes tels que le « progrès » ou bien même la « durabilité des changements » doivent être encore pris en compte dans la définition d'un projet, car au final ils ne correspondent plus aux réalités d'aujourd'hui. Une seconde réflexion pourrait porter sur le poids de chaque dimension du développement durable dans la gestion et la mise en place de projet, car l'aspect environnemental est un des défis majeurs de ces populations. Une redéfinition du projet pourrait alors permettre aux autres parties prenantes d'aligner leurs objectifs autrement, ce qui répondrait à plusieurs facteurs d'échec de beaucoup de projets discutés dans les précédents chapitres.

#### **5.4 Les ONG dans quelques années**

Les précédents chapitres ont montré que les ONG du Nord ne sont plus seules dans le monde de l'aide. En effet, le chapitre 4 a décrit les ONG locales et d'autres acteurs qui n'ont pas forcément les mêmes moyens de financement, mais qui peuvent être parfois plus efficaces que celles du Nord. Les ONG du Sud sont avantagées grâce à leurs connaissances du terrain. En effet, leur formation vient soit de la communauté ou soit de régions voisines. (*Des ONG plurielles*, s. d.) De plus, leur méthode d'action reste différente de celles des pays dits du Nord. (Hashim et al., 2020b) Si les critères de réussite reposent sur les critères de développement durable, alors l'approche des ONG du Sud s'y apparente mieux. En effet, comme



mentionné dans les précédents chapitres, les ONG locales sont des organisations de proximités, c'est-à-dire que les projets sont en réponse directe aux besoins. De plus, elles travaillent plus de manières ascendante et participative. (Kim, 1997) Cette approche amène ainsi à de meilleurs résultats en matière d'objectifs. Cela dit, en pratique elles sont souvent créées et maintenues par des partenariats avec les ONG du Nord. En effet, les ONG du Sud ne possèdent pas les mêmes ressources ni la même reconnaissance que les ONG du Nord et un partenariat est nécessaire. (Thioune, 2015) Cette association crée ainsi une forme de dépendance de la part des ONG locales envers les ONG du Nord. La fermeture des frontières dans un contexte de pandémie mondiale fait réfléchir à la manière dont les ONG doivent travailler entre elles. En effet, pour plusieurs mois, les opérations et les projets dans les pays bénéficiaires sont arrêtés et les équipes rentrent dans leurs pays d'origine, laissant les communautés en suspens. (Hatch, 2020) Si l'objectif principal du développement des communautés est d'assurer leur indépendance, il est évident que les ONG du Sud devraient occuper une plus grande place qu'auparavant. Leur seule barrière serait alors la répartition des ressources attribuées inégalement. Cette réflexion conduit ainsi à se questionner sur l'importance et la place des ONG exécutrices dans les pays bénéficiaires. Si les projets de développement sont réellement dans le sens du développement durable, les ONG exécutrices ne devraient-elles pas revoir leur façon de procéder, mais aussi revoir leur structure pour mieux y répondre et ainsi être plus pérennes ?

Ainsi, ce chapitre a pu discuter et mettre en avant les pistes de réflexion nécessaires pour répondre à l'objectif principal de cet essai. Le monde change rapidement et il est évident que les acteurs du développement ne sont pas préparés à autant de changements imprévus. Cependant, les problèmes ne sont pas qu'internes aux organisations et plusieurs redéfinitions de termes doivent être proposées pour s'aligner beaucoup plus avec les ODD. Le prochain chapitre va permettre d'éclaircir et de présenter des réponses à toutes les réflexions qui ont été émises durant ce chapitre par le biais de recommandations.

## 6. RECOMMANDATIONS

L'objectif principal de ce chapitre est d'émettre des recommandations quant à la pérennité et à la performance des ONG de développement pour qu'elles puissent appliquer au mieux les principes de développement durable. Ainsi, les recommandations vont tourner autour des trois dimensions du développement durable ainsi que des organisations.

### 6.1 Priorisation d'une approche plus écocentrique

Si la prise en compte des changements climatiques est souvent présentée par les agences et appliquée dans les projets pilotes (Gigli et Agrawala, s. d.), dans la pratique, elle n'en est qu'à ses débuts. Plusieurs facteurs peuvent bloquer la prise en compte des changements climatiques ainsi que des enjeux environnementaux dans les programmes. Ces facteurs peuvent être, par exemple, la place et l'importance que les gouvernements ou les bailleurs de fonds accordent à l'environnement qui sont fréquemment passés après les enjeux économiques, les enjeux de transports, etc. Ainsi, modifier les priorités pourrait compromettre la « crédibilité » et l'« efficacité » de ces gouvernements aux yeux des bailleurs de fonds. Un des facteurs vient aussi du manque de donnée pertinente en fonction des zones géographiques. Enfin, les perspectives économiques à court terme surpassent bien souvent les choix plus durables. (Agrawala et Van Aalst, 2008) De cette façon, pour que les ONG de développement puissent avoir de meilleurs résultats en matière de développement durable, il serait intéressant de considérer les enjeux des changements climatiques, mais aussi des enjeux environnementaux dans toutes les étapes de réalisation d'un projet.

Cette intégration peut se faire à plusieurs niveaux du cycle de vie d'un projet. Tout d'abord, lors de la définition et de la planification de ce dernier, il faudrait tenir compte du fait qu'un diagnostic de vulnérabilité peut s'étendre entre quelques jours selon *l'United Kingdom climate impacts programme* (UKCIP, 2013) à une année, pour diverses raisons. (Kafle et Murshed, 2006) Cette appropriation doit également prendre en compte différentes échelles lors de l'étape de l'analyse, soit les échelles locales, régionales ou nationales. Lors de la répartition des rôles, de la recherche des parties prenantes ou de la planification à long terme, il est important de considérer les acteurs et les enjeux futurs. En outre, se demander qui sera la personne qui va maintenir et gérer le projet du point de vue technique, mais aussi de quelle manière le programme va perdurer ou bien qui va continuer à assurer le financement. (Intégrer l'adaptation au changement climatique dans les projets de développement, s. d.)

La priorisation des enjeux environnementaux est également possible en renforçant d'autres approches déjà connues et utilisées, mais il est crucial de les intégrer au mieux dans le cycle de vie des programmes. Par

exemple, adopter en permanence une approche « d'adaptation basée sur les écosystèmes » qui intègre les « services écosystémiques et l'utilisation de la biodiversité dans la mise en œuvre de stratégies permettant aux populations de se confronter aux impacts du changement climatique » est une bonne stratégie. En milieu tropical côtier, par exemple, il est plus logique et moins coûteux de privilégier la protection ainsi que le maintien des mangroves plutôt que la construction de digues ou de barrières, en vue de contrer les effets de l'érosion ou de la montée des eaux océaniques. (Baig et al., 2015) Ainsi, pour limiter les effets des changements climatiques, mais aussi les impacts environnementaux du projet, il est nécessaire de prendre en compte les différentes sphères entourant la solution choisie, telles que la pollution engendrée, le coût de l'assainissement future, la gestion des matières résiduelles qui va en résulter, etc.

De plus, des outils déjà existants tels que les cinq étapes de l'*Adaptation Wizard* de l'UKCIP, peuvent aider à la prise de décision au moment du choix de l'approche à privilégier. Ces étapes sont : la définition des objectifs, les vulnérabilités climatiques actuelles, les vulnérabilités climatiques futures, les options d'adaptation offertes et l'évaluation et la surveillance. (UKCIP, 2013) Pour être encore plus proche des objectifs de développement durable, l'outil *SDG Compas* créé pour les entreprises pourrait être adapté aux projets de développement. (« SDG Compass - A Guide for Business Action to Advance the Sustainable Development Goals », s. d.)

Ainsi, une approche plus axée sur les enjeux environnementaux pourrait être la nouvelle façon de répondre aux pistes de réflexion discutées précédemment. En intégrant les enjeux propres à chaque contexte, cela permet de répondre en grande partie aux enjeux de changements climatiques et environnementaux auxquels font face les populations les plus vulnérables. La difficulté que pourront rencontrer les projets futurs est finalement d'intégrer non seulement les changements climatiques, mais également les impacts environnementaux dans les activités. Leur intégration n'est ainsi pas contraignante si de meilleurs choix d'outils, de procédés ou de méthodes axés sur une vision plus systémique sont faits en amont. De plus cela permet également de répondre à deux problématiques : celle de l'acceptabilité sociale, mais également d'une meilleure réponse face aux ODD.

## **6.2 Mise en avant des acteurs locaux pour faciliter l'inclusion et l'acceptation**

Parmi les objectifs du développement durable, il y a la volonté d'assurer l'équité sociale, mais également de favoriser le dynamisme social et communautaire. Ces objectifs ont pour but de garantir l'accès équitable aux ressources et d'assurer une égalité entre tous les membres d'une communauté afin de « maintenir une cohésion sociale » (*C'est quoi le développement durable ?* | *Mtaterre*, s. d.), et de stimuler l'entraide communautaire.

En complément à la première recommandation, une bonne adaptation aux changements climatiques et une bonne connaissance des enjeux environnementaux locaux peuvent être facilitées par l'intégration de savoirs traditionnels pour la réussite des projets du point de vue des ODD. Le Rapport de synthèse du GIEC de 2014 estime que le « savoir autochtone, local et traditionnel [...] constitue des ressources de première importance pour l'adaptation au changement climatique ». (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat [GIEC] et al., 2015) De plus, les principaux facteurs retenus pour le succès des projets sont d'une part une solide communication entre les acteurs et une bonne connaissance du contexte dans lequel le projet se fait. (Diallo et al., 2005) (Khang et Moe, 2008) (Brière et al., 2014) (Brière et al., 2016)

Cette intégration a pour objectif non seulement de respecter la communauté dans laquelle se fait le projet, mais également d'assurer une cohésion et une adhésion de la population. Cela permet alors de développer un sentiment d'appartenance et d'obtenir l'acceptabilité sociale au projet de la part des acteurs locaux. Qui plus est, l'adoption des savoirs traditionnels permet également d'avoir une vision plus holistique de la situation. (Zidny et Eilks, 2018)

Cette intégration peut se faire de différentes manières. Tout d'abord, une étude anthropologique préalable à la conception du projet pour analyser le dynamisme communautaire et identifier les figures d'autorité est un bon début. Puis, il est toujours intéressant de commencer avec des programmes pilotes. C'est-à-dire sur un groupe plus restreint afin d'avoir de meilleures appréciations, de meilleures discussions et de meilleurs retours. Enfin, il serait préférable d'intégrer la mise en place d'entrevues ou de questionnaires associés à des recherches théoriques et scientifiques pour comprendre les caractéristiques de chaque communauté. Cependant comme pour les enjeux environnementaux, leur intégration n'est pas obligatoire. Mais dans ce cas, des moyens plus contraignants doivent être mis en place pour que ces outils sociaux soient mieux normalisés. (*Intégrer l'adaptation au changement climatique dans les projets de développement*, s. d.) (Reniko et al., 2018) (Buffet et Juin, 2014)

Cette recommandation prend ainsi en compte plusieurs facteurs discutés dans les chapitres précédents ainsi que les pistes de réflexion exposées précédemment. Une meilleure valorisation des acteurs locaux répond au problème de la place des ONG locales, mais également des populations qui sont souvent mises de côté. De plus, contrairement aux ONG du Nord, les ONG du Sud doivent prendre place sur la scène internationale pour se faire connaître. Ces reconnaissances à long terme pourraient permettre une meilleure image et ainsi plus de confiance de la part des bailleurs de fonds ou bien même des donateurs. Dans une période de crise mondiale, comme la pandémie de la COVID-19, seuls les acteurs locaux restent sur place et sont ainsi les seuls à pouvoir agir concrètement. Finalement, si ces populations concernées

sont davantage consultées et écoutées, alors ces dernières pourraient avoir plus d'impact et accepteraient plus facilement l'adhésion au projet et ainsi en maintenir sa gestion.

### **6.3 Intégration adéquate des technologies comme outil d'aide à l'autonomie**

Un des points présentés dans le Rapport du développement humain pour les années futures est l'intervalle technologique qui risque de créer un plus grand fossé entre les pays en développement et ceux dits développés. (Programme des Nations Unies pour le développement, 2020) Pour cela, afin de répondre à ce clivage technologique, il serait bénéfique d'incorporer les nouvelles technologies de manière adéquate selon le contexte du projet. En effet, bien que le fossé puisse se creuser, il est néanmoins possible d'inclure la technologie et les technologies de l'information et de la communication (TIC) dans les projets de développement. (International Initiative for Impact Evaluation, 2017)

Cependant, bien que leur intégration soit possible, il faut voir leur utilisation comme un « véhicule de démocratisation et de libération ». (Çapuk et Kara, 2015) De plus, peu d'études ont été menées sur leur utilisation et leurs impacts à long terme dans les pays en développement. (Nations, s. d.b) Cette intégration doit alors être prise avec précaution avec toujours l'acceptation de la population visée.

Il y a plusieurs objectifs dans l'appropriation des technologies et des TIC. En effet, non seulement elle permet de répondre aux problématiques d'isolement des communautés rurales (Sylla, 2008), mais leur intégration facilite l'accès et la diffusion de l'information pour les populations rurales ou pauvres plus éloignées. Par exemple, le projet pilote au Cambodge a permis de démontrer que la diffusion d'information ne se restreignait pas seulement qu'aux destinataires, mais ces derniers en parlaient autour d'eux. (3ie, s. d.) Ainsi, sans chercher les technologies les plus avancées, en adoptant celles qui étaient à la portée des habitants, leur utilisation a eu plus d'impact que la création d'application ou l'utilisation de tablette.

L'appropriation des technologies dans le cycle de vie et dans les projets peut se faire de différentes manières. D'une part, la mise en place de programmes pilotes, comme le projet présenté ci-dessus au Cambodge, sur le moyen terme est une intégration envisageable. (3ie, s. d.) Puis, dans la même logique que pour les critères de réussite de gestion de projets, la mise en place de critères technologiques est possible. Cependant, les critères devront être réalistes et adaptés et leur intégration devra se faire dès la phase de planification des projets. De plus, ils devront être pris en compte dans les évaluations. (Wilson, 1995)

#### 6.4 Priorisation sur la stimulation de l'économie locale

La troisième dimension du développement durable qu'il faut prendre en compte est la dimension économique. L'objectif de cette dimension est de garantir la stimulation économique sur différentes échelles (locale, régionale, nationale). Elle a également pour objectif la diminution de la pauvreté monétaire au sein d'une communauté, mais aussi d'assurer une « économie durable » avec la recherche d'une société équitable et viable. (*C'est quoi le développement durable ?* | Mtaterre, s. d.)

Les précédents chapitres ont mis l'accent sur l'importance de la confiance, (Diallo et al., 2005) mais également sur le peu de tâches confiées aux acteurs locaux. (Chartier et Rivière, 2018) Le problème de rétention des employés joue beaucoup sur la pérennité d'un projet. En présence d'initiatives de développement, il y a souvent une perte de personnel qualifié au sein même des communautés bénéficiaires, car le personnel préférera travailler pour l'international qui paie 10 à 15 fois plus. (Michailof, 2009) De plus, plusieurs manques ont été relevés quant au volet interne des organisations. En effet, une des problématiques actuelles est le degré de dépendance des ONG de développement vis-à-vis des bailleurs de fonds. C'est-à-dire que cette dépendance ne permet pas une approche plus participative et le sentiment de redevabilité des ONG se tourne plus vers les bailleurs de fonds que les bénéficiaires. Les projets sont alors plus dirigés vers des résultats à court terme que vers une vision de la stimulation de l'économie locale.

Prioriser la stimulation de l'économie locale permet tout d'abord de répondre au manque de confiance et offre une collaboration plus saine lors des projets. De plus, elle répond à la problématique de rétention de l'expertise locale. Ainsi, en étant directement partenaire avec les acteurs locaux (politiques, organisations ou entreprises) il est possible d'assurer la pérennité et l'essor de cette économie.

Plusieurs projets ont montré des résultats positifs de la priorisation de la coopération face à une recherche de rentabilité. Par exemple, les partenariats faits entre des ONG et des producteurs de cacao au Ghana ont permis de faire face à l'obstacle linguistique que rencontraient ces derniers. Cet obstacle bloquait les petits entrepreneurs dans leurs démarches face à la réglementation ou bien même envers les certifications pour leur permettre une meilleure expansion sur le marché du cacao. Ainsi, le rôle des ONG partenaires consistait principalement à appuyer les petits producteurs et non plus à exécuter un mandat prédéfini. (Bello-Bravo et Amoa-Mensa, 2019)

La stimulation de l'économie locale passe par plusieurs leviers en ayant comme objectif la pérennité du projet. Plusieurs moyens sont possibles pour renforcer cette stimulation dans un projet de développement. Un des premiers leviers serait l'intégration de tous les acteurs ou groupes d'acteurs dans le domaine visé

dès le début du projet, soit lors de sa définition. En général, une analyse des parties prenantes, comme ont présenté Brière, Conoir et Poulin (2016), intègre le secteur privé dans le groupe « ayant un intérêt ». De plus, ce groupe est considéré comme ayant une faible influence ainsi qu'une priorité d'attention faible selon les gestionnaires. Cependant, si le projet se veut durable, il est recommandé de connaître les acteurs pouvant être mis en compétition ou pouvant apporter des partenariats par la suite. Ainsi, changer l'ordre de priorité des acteurs en début de projet doit être fait pour mieux basculer vers des objectifs de développement durable. Cette recherche d'acteurs locaux permet alors de créer une plus petite chaîne de valeur et ainsi de favoriser les circuits courts. La stimulation de l'économie locale peut venir de l'interne de l'ONG en devenant plus modulable dans l'exécution de ses projets. Cette flexibilité de l'ONG lui permet de donner de l'autonomie ainsi que de la liberté aux partenaires du projet. Agir en soutien aide également les acteurs locaux à s'approprier les modèles qui répondent bien aux critères de viabilité et d'équité sans compromettre les autres enjeux qui sont plus urgents. (L. Ika et al., 2016). De cette manière, l'ONG deviendra un vecteur pour amener les sociétés à être plus équitables et plus viables et ainsi leur permettra d'accéder sans peine à plus d'autonomie.

## **6.5 Flexibilité structurale de l'ONG exécutrice**

Si les points précédents discutent de l'intégration des notions de développement durable dans les projets, l'objet de cet essai concerne les ONG de développement et leur relation avec les ODD. C'est pour cela qu'une recommandation plus axée sur les ONG était nécessaire afin d'apporter une vision systémique du problème.

Lors du premier chapitre, les ONG du Nord ont été présentées comme ayant des structures de type vertical descendant contrairement aux ONG locales ayant des structures plus horizontales et ascendantes favorisant la participation. (Kim, 1997) Pour répondre à cette divergence, certaines grandes ONG de développement se sont adaptées à la réalité et ont changé leur configuration. Par exemple, OXFAM a mis en place plusieurs organisations indépendantes à plusieurs endroits de la planète pour être plus proche des zones fragiles. D'autres ont changé leur siège social, comme *ActionAid* qui passe de Londres à Johannesburg. (Morton, s. d.) Malgré ces changements dans les structures des ONG du Nord, l'incompatibilité des systèmes de gestion reste un facteur d'échec dans la réussite des projets de développement. (L. Ika et al., 2010) De plus, une crise sanitaire mondiale a suffi à montrer que les organisations ne sont pas assez résilientes et flexibles pour s'adapter à des changements brusques dans leurs activités et leur pratique.

Cette flexibilité dans la structure de l'ONG rejoint le point déjà mentionné précédemment. Une ONG (principalement du Nord) doit pouvoir s'adapter dans sa structure pour être compatible avec les structures

et complexités locales. Ainsi, cela montre que l'organisation est prête à s'accommoder en fonction des besoins des bénéficiaires. C'est-à-dire qu'elle ne reste plus rigide dans ses actions et qu'elle est capable d'écouter les communautés. Cela répond également à la problématique de la confiance et de l'image face au public externe. Enfin, en vue des nouveaux acteurs en compétition présentés dans le chapitre 4, les ONG de développement doivent pouvoir se transformer pour s'adapter rapidement aux demandes de son temps.

Pour une meilleure flexibilité structurale, plusieurs solutions sont possibles. D'une part, l'équipe de l'organisation exécutrice doit pouvoir se transformer et s'adapter à la structure des acteurs locaux. Cependant, l'organisation locale doit également pouvoir comprendre les spécificités de l'ONG exécutrice. Dans le cas des projets de développement, cela signifie que les ONG passent à un mode de gestion plus ascendant et plus participatif. (Morgan, 2015) D'autre part, la création d'une place spéciale d'un intermédiaire entre les deux mondes est intéressante dans une perspective d'amélioration de la communication. La mise en place d'une personne intermédiaire et connaissant le contexte local est à envisager dans le cas où les recherches anthropologiques du projet n'ont pas pu se faire dès le départ. Enfin, pour conclure à cette recherche de flexibilité et de résilience sur le long terme, les ONG doivent être capables de rechercher des sources de financement dit « non traditionnelles » pour ne plus rester bloquées dans leur démarche principale vers une perspective de développement durable.

## **6.6 Autonomisation des populations**

Cette dernière recommandation synthétise celles déjà formulées pour répondre de manière générale à l'objectif de ce chapitre. Pour que les ONG de développement puissent être plus performantes et pérennes, elles doivent être capables de démontrer qu'elles sont là pour les bénéficiaires et que leur objectif est de rendre ces communautés plus autonomes.

En interne de l'organisation, cela passe d'abord par une meilleure opérationnalisation des projets. En effet, les ONG de développement futures doivent pouvoir s'adapter au mieux à la demande des populations en devenant plus souple dans leurs approches. Les facteurs de succès et d'échec ont montré que les ONG actuelles sont, pour la plupart, encore bien trop rigides dans leur stratégie. Ainsi, pour chercher des solutions durables en prenant compte des enjeux environnementaux, sociaux et économiques, les ONG devront faire confiance et mettre en avant les forces des communautés locales plutôt qu'apporter les connaissances et les façons de faire provenant des pays développés. La démarche des ONG doit être ainsi axée dans la création de conditions favorables à l'autonomie des populations concernées au lieu de rechercher à reproduire un modèle du Nord.



Lors de la prise en compte des enjeux environnementaux, l'organisation devrait tenir compte de l'impact des outils et des ressources qu'elle choisira pour le projet. Par exemple, en se demandant si les techniques sélectionnées seront accessibles et renouvelables pour la population dans quelques années. Il est également important de comprendre si les méthodes utilisées sont gérables et à la portée de la communauté ciblée. Enfin, lors de la mise en place des projets, la considération des ressources disponibles doit être un point crucial pour permettre l'indépendance des populations pauvres. Par exemple, le projet qui consiste à introduire des infrastructures pour la promotion de l'hygiène dans les écoles au Ghana est un projet réussi, car les gestes sanitaires se sont étendus sur toute la communauté. (L. Ika et al., 2016) Cependant, la mise en place de telles infrastructures implique qu'un traitement des eaux doit être pris en compte. Pour une communauté ne possédant pas d'installation de traitement et d'assainissement de l'eau, le projet est certes réussi à court et moyen terme, mais des conséquences peuvent apparaître bien longtemps après sur la pollution de l'eau. Alors, dans cette perspective le projet n'est pas réussi, car d'autres projets devront être mis en place pour contrer cette nouvelle problématique.

Il est maintenant certain que les ONG de développement sont de bons vecteurs de transferts de savoir et de technologies, mais l'autonomisation d'une population ne réside pas que dans cette compétence. En effet, elle doit aussi passer par l'éducation et l'apprentissage, mais également par la capacité à cette dernière à avoir accès à des ressources qu'elle pourra générer et gérer. Enfin, une ONG doit être capable d'intégrer une chaîne de valeur complète et logique autour d'un projet pour que cette dernière reste pérenne. Par exemple, bien que l'objectif principal d'un projet soit la sécurité alimentaire ou l'agriculture, il est important de prendre en compte les autres enjeux qui ne sont pas souvent visibles à première vue. Il est possible de citer parmi les enjeux, l'irrigation, la gestion des matières résiduelles, le choix des engrais et des techniques de traitement des maladies ou des ravageurs de culture, et des fournisseurs de produits et services. Dans un contexte de petites communautés, il est important que ces dernières s'entourent de ressources accessibles et disponibles pour ainsi favoriser le circuit court. Ainsi, cela répond aux enjeux de dynamisation de l'économie locale tout en limitant les impacts environnementaux et en favorisant l'équité sociale.

En somme, il est possible et réaliste d'intégrer des principes et pratiques du développement durable pour la réussite des projets des ONG de développement. Cette intégration doit se faire sur un plan systémique en prenant toujours en compte le principe de précaution. Pour certaines recommandations, il est plus facile de les intégrer dans les processus déjà en place, mais d'autres nécessitent des moyens plus contraignants pour favoriser les enjeux les plus urgents.

## CONCLUSION

Le contexte de la pandémie a pu mettre en lumière deux faiblesses des ONG de développement : l'importance de gérer leur image soit la confiance que le public a envers elles, mais également leur structure qui ne permet pas vraiment d'agir en fonction de différentes situations. Pourtant, l'aide au développement existe depuis plus longtemps que les objectifs que la communauté internationale s'est fixés et les indicateurs évoluent dans le bon sens, mais pas autant qu'il le faudrait. En parallèle, le nombre d'ONG de développement dans le monde ne cesse d'augmenter. Ces organisations qui misent principalement sur la confiance de leurs donateurs et du public ont ainsi besoin d'avoir et d'entretenir une bonne image pour leur pérennité. Cet essai avait alors pour objectif de réfléchir à l'approche des ONG pour qu'elles puissent devenir plus performantes au niveau de la portée et de la durabilité des impacts positifs qu'elles devraient avoir sur les communautés bénéficiaires. Au travers des retours de projets et d'analyses de cas, le présent essai expose une perspective plus large de la situation des ONG dans le monde depuis ces 20 dernières années.

Le premier chapitre a présenté l'univers de ces ONG. Il a pu exposer l'histoire de ces organisations en présentant également l'histoire des ONG belges et canadiennes. Ce chapitre fut également l'occasion d'introduire des ONG du Sud, aussi appelées ONG locales. Dans le but d'instaurer des bases, les notions et les concepts du monde de l'aide au développement ont été discutés. Les parties prenantes impliquées dans les projets ont également été présentées. Le chapitre s'est terminé en discutant de la place des ONG face aux objectifs de développement durable ainsi que des normes et cadres de travail de ces organisations. Finalement, ce premier chapitre a pu démontrer la complexité du monde de l'aide au développement.

Le second chapitre fut consacré aux communautés bénéficiaires des aides. D'une part, il a permis d'apporter plus de lumière sur la façon de les définir, les qualifications ainsi que les notions souvent liées. D'une autre part, le chapitre a pu présenter les différentes théories du développement et les écoles de pensées. Les indicateurs de développement ont également été exposés pour ensuite discuter des perspectives d'avenir de ces populations grâce à trois rapports de développement humain de ces vingt dernières années. Le chapitre s'est conclu en exposant les relations entre les principes du développement durable et les populations concernées. Ainsi, il a pu faire un point sur la situation actuelle de ces populations, mais également dresser un portrait des nouvelles priorités de ces dernières. D'une part, les changements climatiques touchent plus intensément et rapidement les populations les plus pauvres. D'une autre, l'évolution exponentielle de la technologie dans les pays plus riches crée un nouveau fossé avec les pays en développement.

Le troisième chapitre fut une analyse des facteurs de succès et d'échec des ONG de développement. Il avait pour objectif de comprendre pourquoi il y a toujours autant de difficultés de la part de ces ONG d'arriver au succès de leurs projets et leur mission dans une perspective de développement durable. Pour cela, le chapitre a présenté une analyse entre la réussite et l'échec de la gestion de projet d'une part, et de l'autre celle du projet même, que ce soit en interne ou à l'externe de l'organisation. Plusieurs points ont pu découler de l'analyse. Tout d'abord, les facteurs d'échec peuvent souvent être anticipés par l'équipe interne. Puis, les acteurs locaux sont les acteurs fréquemment mis de côté et pourtant importants pour le bon déroulement du projet. En corrélant les principes du développement durable et les facteurs d'échec et de succès, il en est ressorti que les objectifs de développement durable ne sont pas souvent pris en compte ou alors pas de la bonne manière lors de l'élaboration des projets.

Le quatrième chapitre discutait des manques et des besoins des ONG de développement en complément au chapitre précédent. Il avait pour objectif de définir ces manques et besoins pour que ces organisations puissent parvenir à de meilleurs résultats dans une perspective de développement durable. Ainsi, il a pu définir les défis externes auxquels fait face le monde du développement tel que les problèmes de financement, les demandes d'évaluations qui prennent de la place dans les agendas des ONG et l'arrivée de nouveaux acteurs ayant les mêmes objectifs que ces dernières. Une seconde partie a permis de discuter des défis que rencontraient les bénéficiaires tels que le manque de ressources et de contrôle et le fort besoin de cadre au sein même de ces populations. Enfin, la dernière section a pu faire un bref retour sur les chapitres précédents concernant les problématiques internes des ONG. Cette section a pu mettre en avant le problème d'indépendance des ONG, que ce soit du Nord ou du Sud, mais aussi leur rigidité structurale pour les ONG du Nord. Finalement, ce chapitre a permis de faire sortir un point intéressant quant à la réelle définition d'un projet. En effet, les recherches et littératures ont bien montré l'importance de ces facteurs, mais cela n'a toujours pas répondu à la question de la recherche d'autonomie pour les populations pauvres.

Le cinquième chapitre a permis de faire sortir quelques pistes de réflexion. Dans un premier point il a discuté du besoin de recalibrage des objectifs d'un projet. Une réflexion sur les valeurs et l'éthique des ONG, principalement du Nord, a pu être abordée. Une troisième piste de discussion a tenté de redéfinir le terme de projet de développement et une dernière piste de réflexion a abordé les ONG de développement dans le futur. Plusieurs remarques ressortent de ce chapitre. D'une part, il en a conclu que les projets ne sont peu ou plus réfléchis de manière systémique et en cohérence avec les objectifs de développement durable. La réussite d'un projet se mesure plus souvent par l'atteinte des objectifs de la gestion de projet. Ils sont souvent indépendants les uns des autres et le manque de complémentarité n'apporte pas de réponses durables. La première réflexion qui est ressortie est de se demander si la notion de succès est

toujours adaptée à la réalité du terrain. Cela amène également à se demander si la nouvelle dynamique où l'objectif des ONG est plus orienté pour répondre aux exigences des bailleurs et du public qu'à l'avantage des communautés. Cela a ainsi amené à la nécessité de repenser à la définition d'un projet de développement ainsi qu'au poids que les ONG devraient accorder aux dimensions du développement durable dans leur projet. Enfin, l'émergence des ONG du Sud qui correspondent mieux aux critères et aux valeurs de développement durable laisse à réfléchir sur la place des ONG du Nord dans le futur.

Le dernier chapitre a soumis six recommandations en réponse aux pistes de réflexion. D'une part, une approche plus écocentrique misant sur le plus faible impact environnemental doit être envisagée lors de la mise en place des projets. D'une autre part, pour une meilleure inclusion et une meilleure acceptation des projets, donc pour leur pérennité, il est nécessaire de mettre en avant les communautés locales. Les technologies sont également de bons outils pour la recherche de l'autonomie de ces dernières. En ce qui concerne les enjeux économiques, un projet doit permettre le dynamisme de l'économie locale en favorisant les acteurs locaux et les circuits courts. Puis, pour qu'une ONG, principalement du Nord, puisse perdurer à long terme, elle doit être capable d'être flexible dans sa structure mais aussi dans ses actions. Enfin, pour qu'une ONG de développement soit plus pérenne et performante, cette dernière doit privilégier la recherche d'autonomie des populations dans ses principes, plutôt que la résolution d'une seule problématique. L'ONG va ainsi servir à créer les conditions pour un meilleur accès à l'autonomie des populations plutôt que d'être un simple vecteur de savoir et de technologie.

Ce présent essai a remis en question l'utilisation ainsi que le poids de chaque dimension du développement durable dans les projets de développement dans le monde. La conclusion générale serait que d'une part les projets de développement doivent être plus écocentriques, car les populations touchées ne possèdent pas les mêmes armes que les pays riches alors qu'au même moment elles sont les premières victimes des multiples impacts environnementaux et des changements climatiques. Une population ne peut pas devenir autonome si ses fondations ne sont pas fortes et qu'elle ne peut pas s'adapter rapidement aux changements externes. Quant aux acteurs de développement, leur rôle doit également pouvoir s'adapter aux demandes et réalités actuelles. D'une part, les ONG du Nord ont tout intérêt à être plus des organismes de soutien et de conseil que des organismes de transfert de technologie. D'une autre part, le monde du développement doit également donner une place et leur chance aux ONG du Sud qui possèdent les connaissances, mais manquent de ressources et de confiance. Au final, les trois théories sur la pauvreté présentées lors du second chapitre sont toutes aussi valides. En effet, le monde de l'aide a bien besoin de plus d'argent de la part de la communauté internationale, car une grande partie des revenus pour les acteurs diminue lorsque ces derniers sont affectés par des situations telles qu'une pandémie mondiale. De plus, les fonds alloués aux aides sont bien mal répartis, car les ONG du Sud sont souvent mises de côté et

peu soutenues. Puis, il est vrai que c'est l'argent alloué aux aides qui rend les pays en développement bien trop dépendants ce qui peut entraver leur recherche d'autonomie. Le début de cet essai a mentionné la cyclicité des ONG à travers le temps. Ainsi, il ne serait pas étonnant que le monde de l'aide au développement fasse face à un nouveau paradigme pour les prochaines années. Car au final, ces organisations devraient être présentes pour créer les conditions nécessaires pour un meilleur accès à l'autonomie des populations et non plus pour être un simple vecteur de transfert technologique.

Pour conclure, l'objectif principal de cet essai a bien été atteint, car il a permis de réfléchir sur l'approche des ONG de développement actuelles. Les deux sous-objectifs sur la présentation des ONG de développement, mais également des bénéficiaires ainsi que les concepts les entourant ont bien été rejoints. L'analyse des facteurs de réussite et d'échec n'est pas totalement complétée, car le manque de données disponibles dans la littérature n'a pas pu donner un éventail plus grand bien que les résultats aient souvent pointé les mêmes problématiques. Cependant, l'objectif secondaire concernant les manques et les besoins a été atteint, car il a pu par la suite amener à des pistes de réflexion sur la situation actuelle du monde de l'aide au développement. Enfin, le dernier objectif secondaire a conduit à présenter les recommandations recherchées pour répondre à la problématique principale, ce qui était le but ultime de cette démarche.

## RÉFÉRENCES

- Accueil - Office québécois de la langue française. (s. d.). <http://www.oqlf.gouv.qc.ca/accueil.aspx>
- Agard, J., Schipper, E. L. et Birkmann, J. (2018). Glossaire - GIEC.  
[https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2018/02/AR5\\_WGII\\_glossary\\_FR.pdf](https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2018/02/AR5_WGII_glossary_FR.pdf)
- Agence canadienne de développement international. (s. d.). Dans Encyclopédie Canadienne.  
<https://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/agence-canadienne-de-developpement-international>
- Agrawala, S. et Van aalst, M. (2008). Adapting development cooperation to adapt to climate change. *Climate Policy*, 8(2), 183-193. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.3763/cpol.2007.0435>
- Ahsan, K. et Gunawan, I. (2010). Analysis of cost and schedule performance of international development projects. *International Journal of Project Management*, 28, 68-78.  
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786309000337>
- Akram-Lodhi, H. (2015). Module 25 : L'approche des moyens d'existence durables. Dans *Des outils pour le changement: Une approche critique en étude du développement*. Presse de l'Université d'Ottawa.
- Alaoui, A. (2017). L'Afrique entre serpents de mer et éléphants blancs. *La Tribune*.  
<https://afrique.latribune.fr/think-tank/2017-03-20/l-afrique-entre-serpents-de-mer-et-elephants-blancs.html>
- Alesina, A. et Dollar, D. (2000). Who Gives Foreign Aid to Whom and Why? *Journal of Economic Growth*, 5(1), 33-63. <https://rdcu.be/cbCug>
- Annexe 5 : Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement Appropriation, harmonisation, alignement, résultats et responsabilité mutuelle. (2005). *Revue de l'OCDE sur le développement*, 6(4), 165-179. <http://www.cairn.info/revue-de-l-ocde-sur-le-developpement-2005-4-page-165.htm>
- Association for Project Management. (2006). *APM Body of Knowledge*, 5th ed. (5th éd.).  
[https://www.scirp.org/\(S\(lz5mqp453edsnp55rrgjt55\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1404736](https://www.scirp.org/(S(lz5mqp453edsnp55rrgjt55))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1404736)
- Assogba, Y. (1991). Les ONG et le développement en Afrique ou la face cachée de la lune. *Nouvelles pratiques sociales*, 4(1), 39-49. <https://id.erudit.org/iderudit/301115ar>
- Au secours des plus vulnérables. (s. d.). Croix-Rouge canadienne. <http://www.croixrouge.ca/>
- Baccarini, D. (1999). The Logical Framework Method for Defining Project Success. *Project Management Journal*, 30(4), 25-32.  
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/875697289903000405#articleShareContainer>
- Baig, S. P., Rizvi, A. R., Pangilinan, M. J. et Palanca-Tan, R. (2015). Coûts et avantages de l'adaptation fondée sur les écosystèmes :, 48.  
[https://www.iucn.org/sites/dev/files/content/documents/final\\_etude\\_philippines\\_abc\\_pour.pdf](https://www.iucn.org/sites/dev/files/content/documents/final_etude_philippines_abc_pour.pdf)

- Bank Information Center. (s. d.). Bank Information Center. <https://bankinformationcenter.org/>
- Beaudet, P. et Haslam, P. (2014). *Enjeux et défis du développement international*. University of Ottawa Press.
- Bello-Bravo, J. et Amoa-Mensa, S. (2019). Scaffolding entrepreneurship: a local SME-NGO partnership to enable cocoa production in Ghana. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 31(4), 297-321. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08276331.2018.1528138>
- Bénéficiaire : Définition simple et facile du dictionnaire. (s. d.). <https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/beneficiaire/>
- Bracegirdle, P. (2001). *L'élaboration du plan de mise en oeuvre du projet-programme selon l'approche axée sur les résultats: guide à l'intention des partenaires de l'ACDI et des agences d'exécution*. Agence canadienne de développement international. <https://books.google.ca/books?id=nNlyMwEACAAJ>
- Bresser-Pereira, L. C. (2009). 5. La « maladie hollandaise ». Dans *Mondialisation et compétition* (p. 125-154). La Découverte. <https://www.cairn.info/mondialisation-et-competition--9782707156181-p-125.htm>
- Brière, S., Conoir, Y. et Poulin, Y. (2016). *Gestion de projets de développement international et d'action humanitaire*. (Presses de l'Université Laval). <https://usherbrooke.on.worldcat.org/oclc/951912416>
- Brière, S., Proulx, D., Flores, O. N. et Laporte, M. (2015). Competencies of project managers in international NGOs: Perceptions of practitioners. *International Journal of Project Management*, 33(1), 116-125. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786314000751>
- Brown, L. D. (1993). Social Change Through Collective Reflection with Asian Nongovernmental Development Organizations. *Human Relations*, 46(2), 249-273. 10.1177/001872679304600206
- Brundtland, G. H., Commission mondiale sur l'environnement et le développement. et Commission mondiale sur l'environnement et le développement. (1987). *Our common future*. Oxford University Press. <https://bac-lac.on.worldcat.org/oclc/15489268>
- Buffet, C. et Juin. (2014). Sante & réduction des risques de catastrophes-rapport de capitalisation. *Programme de Médecins du Monde à Madagascar 2008-2013*. [https://www.researchgate.net/publication/265412242\\_SANTE\\_REDUCION\\_DES\\_RISQUES\\_DE\\_CATASTROPHES-RAPPORT\\_DE\\_CAPITALISATION\\_Programme\\_de\\_Medecins\\_du\\_Monde\\_a\\_Madagascar\\_2008-2013](https://www.researchgate.net/publication/265412242_SANTE_REDUCION_DES_RISQUES_DE_CATASTROPHES-RAPPORT_DE_CAPITALISATION_Programme_de_Medecins_du_Monde_a_Madagascar_2008-2013)
- Bulmer-Thomas, V. (1996). *The New Economic Model in Latin America and Its Impact on Income Distribution and Poverty*. Springer. <https://books.google.ca/books?id=2ySxCwAAQBAJ>
- C40: *The Future We Don't Want - Staying afloat: The urban response to sea level rise*. (s. d.). <https://www.c40.org/other/the-future-we-don-t-want-staying-afloat-the-urban-response-to-sea-level-rise>
- Calderisi, R. (2007). *The Trouble with Africa: Why Foreign Aid Isn't Working*. St. Martin's Press.

- Caouette, D. (2018). 3. Les organisations non gouvernementales canadiennes : bilan et perspectives. Dans *L'aide canadienne au développement* (p. 111-139). Presses de l'Université de Montréal.  
<http://books.openedition.org/pum/9854>
- Çapuk, S. et Kara, A. (2015). A Discussion of ICT Integration within Developed and Developing World Context from Critical Perspectives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 191, 56-62.
- CARE Climate Change*. (s. d.). CARE Climate Change. <https://careclimatechange.org/>
- C'est quoi le développement durable ? | Mtaterre*. (s. d.). <https://www.mtaterre.fr/dossiers/le-developpement-durable/cest-quoi-le-developpement-durable>
- Chambers, R. (1995). Poverty and livelihoods: whose reality counts? *Environment and Urbanization*, 7(1), 32. <https://www.archidev.org/IMG/pdf/p173.pdf>
- Charte des Nations Unies* (2015). <https://www.un.org/fr/sections/un-charter/chapter-x/index.html>
- Chappelow, J. (s. d.). *Gini Index Definition*. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/g/gini-index.asp>
- Charnovitz, S. (2002). Les ONG : deux siècles et demi de mobilisation. *L'Économie politique*, 13(1), 6-21. <https://www.cairn.info/revue-l-economie-politique-2002-1-page-6.htm>
- Chartier, A. et Rivière, M. (2018). Les effets secondaires de l'aide au développement. Comment l'aide stimule les jeux de pouvoir à Madagascar. *Revue internationale des études du développement*, 234(2), 123-150. <https://www.cairn.info/revue-internationale-des-etudes-du-developpement-2018-2-page-123.htm>
- Club of Rome*. (s. d.). Club of Rome. <https://clubofrome.org/>
- Coalition humanitaire. (2015, 6 mai). *De l'aide d'urgence au redressement*.  
<https://www.coalitionhumanitaire.ca/de-laide-durgence-au-redressement>
- Cobham, A. et Sumner, A. (2013). Is It All About the Tails? The Palma Measure of Income Inequality. *SSRN Electronic Journal*. <http://www.ssrn.com/abstract=2366974>
- Conseil consultatif de la coopération au développement. (1965). *La Belgique et la coopération au développement*.
- Conseil économique et social. (1996, 25 juillet). Résolution 1996/31.  
[https://www.unog.ch/80256EDD006B8954/\(httpAssets\)/18969A0268ECBB48C1256F5D003DBD0D/\\$file/Eres96-31F.pdf](https://www.unog.ch/80256EDD006B8954/(httpAssets)/18969A0268ECBB48C1256F5D003DBD0D/$file/Eres96-31F.pdf)
- Cooke-Davies, T. (2002). The « real » success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), 185-190.
- Coopération au développement*. (2016, 23 mars). Service public fédéral Affaires étrangères.  
[https://diplomatie.belgium.be/fr/politique/cooperation\\_au\\_developpement](https://diplomatie.belgium.be/fr/politique/cooperation_au_developpement)



- Coronese, M., Lamperti, F., Keller, K., Chiaromonte, F. et Roventini, A. (2019). Evidence for sharp increase in the economic damages of extreme natural disasters. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 116(43), 21450. <http://www.pnas.org/content/116/43/21450.abstract>
- Cumming, G. S. et von Cramon-Taubadel, S. (2018). Linking economic growth pathways and environmental sustainability by understanding development as alternate social–ecological regimes. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 115(38), 9533. <http://www.pnas.org/content/115/38/9533.abstract>
- Cyrès, G. (s. d.). Notre mandat humanitaire. *Solidarités international*. <https://www.solidarites.org/fr/depuis-1980/mandat-humanitaire/>
- Définition - Indice de Gini / Coefficient de Gini Insee. (s. d.). <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1551>
- Delaunay, Janine., Meadows, D. H., Delaunay, J. et Meadows, D. H. (1972). *Halte à la croissance? : Enquête sur le Club de Rome, et Rapport sur les limites à la croissance*. Fayard. [https://www.persee.fr/doc/pop\\_0032-4663\\_1973\\_num\\_28\\_3\\_15489](https://www.persee.fr/doc/pop_0032-4663_1973_num_28_3_15489)
- Delville, P. L. (2018). Faire vivre une ONG au Niger entre précarité des ressources financières et labilité des ressources humaines, 12. <https://www.cairn.info/revue-recma-2018-3-page-87.htm>
- Département des affaires économiques et sociales. (2020). *Rapport sur les objectifs de développement durable 2020*. [https://unstats.un.org/sdgs/report/2020/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2020\\_French.pdf](https://unstats.un.org/sdgs/report/2020/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2020_French.pdf)
- Des ONG plurielles. (s. d.). <https://espace-mondial-atlas.sciencespo.fr/fr/rubrique-strategies-des-acteurs-internationaux/article-3A09-des-ong-plurielles.html>
- Diallo, A. et Thuillier, D. (2004). The success dimensions of international development projects: The perceptions of African project coordinators. *International Journal of Project Management*, 22, 19-31. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786303000085?via%3Dihub>
- Diallo, A. et Thuillier, D. (2005). The success of international development projects, trust and communication: an African perspective. *International Journal of Project Management*, 23(3), 237-252. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786304000997>
- Easterly, W. (2006). *The White Man's Burden: Why the West's Efforts to Aid the Rest Have Done So Much Ill and So Little Good*. Penguin. <https://books.google.ca/books?id=5Iw5IZCTh-kC>
- Éléphant blanc : signification et origine de l'expression. (s. d.). <http://www.linternaute.fr/expression/langue-francaise/16462/elephant-blanc/>
- Elferink, M. et Schierhorn, F. (2016). Global Demand for Food Is Rising. Can We Meet It? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/04/global-demand-for-food-is-rising-can-we-meet-it>
- EM-DAT | The international disasters database. (s. d.). <https://www.emdat.be/index.php>
- Enten, F., Feuvrier, M.-V. et Oliveira, A. M. (2020). De la capitalisation des expériences au sein des organisations de l'aide internationale. *Revue internationale des études du développement*, N°

- 241(1), 189-211. <http://www.cairn.info/revue-internationale-des-etudes-du-developpement-2020-1-page-189.htm?contenu=article>
- Escobar, A. (1997). Unmasking development. Dans *The Postdevelopment Reader*. Zed Books.
- Eskom. (s. d.). Bank Information Center. <https://bankinformationcenter.org/en-us/project/eskom/>
- Essama-Nssah Boniface. (2000). *Inégalité, pauvreté et bien-être social : fondements analytiques et normatifs / Boniface Essama-Nssah ; préf. de Peter J. Lambert*. De Boeck université.
- Farigoul, S. (s. d.a). Les Objectifs de développement durable. *Développement durable*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>
- Farigoul, S. (s. d.b). Objectif 17 : Renforcer les moyens de mettre en œuvre le Partenariat mondial pour le développement et le revitaliser. *Développement durable*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/globalpartnerships/>
- Faure, J. C., France, C. général du plan et Jolly, C. (2002). *L'État et les ONG: pour un partenariat efficace: rapport du groupe "Pour un nouveau partenariat entre les organisations de solidarité internationale et les pouvoirs publics*. Documentation française. <https://books.google.ca/books?id=0peAAAAACAAJ>
- Galtier, F., David-Benz, H., Subervie, J. et Egg, J. (2014). Les systèmes d'information sur les marchés agricoles dans les pays en développement : nouveaux modèles, nouveaux impacts. *Cahiers Agricultures*, 23(4-5), 245-258. 10.1684/agr.2014.0715
- Gigli, S. et Agrawala, S. (s. d.). Stocktaking of progress on integrating adaptation to climate change into development co-operation activities, 85.
- Global Multidimensional Poverty Index | OPHI*. (s. d.). <https://ophi.org.uk/multidimensional-poverty-index/>
- Gouvernement du Canada, T. publics et S. gouvernementaux C. (2009). *Acteurs - TERMIUM Plus® — Recherche - TERMIUM Plus®*. <https://www.btb.termiumplus.gc.ca/tpv2alpha/alpha-fra.html?lang=fra&srchtxt=Acteurs>
- Gray, C. et Larson, E. (2007). *Management de projet* (Chenelière Éducation).
- Greenpeace International*. (s. d.). Greenpeace International. <https://www.greenpeace.org/international>
- Groupe de personnalités éminentes. (2004). *Rapport du Groupe de personnalités éminentes sur les relations entre l'Organisation des Nations unies et la société civile, doc. A/58/817*. [https://www.unog.ch/80256EDD006B8954/\(httpAssets\)/935CCEC1C96A37D8C1256F5D003C9381/\\$file/A-58-817F.pdf](https://www.unog.ch/80256EDD006B8954/(httpAssets)/935CCEC1C96A37D8C1256F5D003C9381/$file/A-58-817F.pdf)
- Groupe de la Banque Mondiale. (2020, 7 octobre). La pandémie de COVID-19 risque d'entraîner 150 millions de personnes supplémentaires dans l'extrême pauvreté d'ici 2021. *World Bank*. <https://www.banquemondiale.org/fr/news/press-release/2020/10/07/covid-19-to-add-as-many-as-150-million-extreme-poor-by-2021>

- Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat, Pachauri, R. K. et Meyer, L. A. (2015). *Changements climatiques 2014: rapport de synthèse : contribution des Groupes de travail I, II et III au cinquième Rapport d'évaluation du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat*. GIEC. [https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2018/02/SYR\\_AR5\\_FINAL\\_full\\_fr.pdf](https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2018/02/SYR_AR5_FINAL_full_fr.pdf)
- Gubbels, P. (2013, septembre). *Adaptation à Base Communautaire*. [https://careclimatechange.org/wp-content/uploads/2015/12/waf\\_cba\\_French.pdf](https://careclimatechange.org/wp-content/uploads/2015/12/waf_cba_French.pdf)
- Hallegatte, S., Vogt-Schilb, A., Bangalore, M. et Rozenberg, J. (2016). *Unbreakable: Building the Resilience of the Poor in the Face of Natural Disasters*. The World Bank. <http://elibrary.worldbank.org/doi/book/10.1596/978-1-4648-1003-9>
- Hashim, A., Sidi, S. H., Abubakar, B. Z., Umar, B. F., Aliero, H. et Yelwa, F. (2020a). Role of Local Non-Governmental Organizations (NGOs) in Community Development in Zamfara State, Nigeria. *International Journal of Environment, Agriculture and Biotechnology*, 5, 42-50. [https://www.researchgate.net/publication/338709100\\_Role\\_of\\_Local\\_Non-Governmental\\_Organizations\\_NGOs\\_in\\_Community\\_Development\\_in\\_Zamfara\\_State\\_Nigeria](https://www.researchgate.net/publication/338709100_Role_of_Local_Non-Governmental_Organizations_NGOs_in_Community_Development_in_Zamfara_State_Nigeria)
- Hatch, J. (2020). *How is Covid-19 affecting NGOs' finances and operations?* Bond. <https://www.bond.org.uk/news/2020/04/how-is-covid-19-affecting-ngos-finances-and-operations>
- Hege, E. et Demailly, D. (2018). NGO mobilisation around the SDGs, 01(IDDRI), 18. [https://www.iddri.org/sites/default/files/PDF/Publications/Catalogue%20Iddri/Etude/ST0118\\_EH%20DD\\_SDGs%20NGOs.pdf](https://www.iddri.org/sites/default/files/PDF/Publications/Catalogue%20Iddri/Etude/ST0118_EH%20DD_SDGs%20NGOs.pdf)
- Helms, J., Carolina, N., Lugar, R. G., Hagel, C., Smith, G. H., Brownback, S., Thomas, C., Ashcroft, J., Frist, B., Chafee, L. D., Biden, J. R., Sarbanes, P. S., Dodd, C. J., Kerry, J. F., Feingold, R. D., Wellstone, P. D., Boxer, B., Torricelli, R. G. et Biegun, S. E. (s. d.). *Committee on foreign relations*, 57. <https://www.govinfo.gov/content/pkg/CHRG-106shrg66721/pdf/CHRG-106shrg66721.pdf>
- Home. (s. d.). <https://www.undrr.org/home>
- Idh : Définition simple et facile du dictionnaire. (s. d.). <https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/idh/>
- Ika, L. (2007). Les agences d'aide au développement font-elles assez en matière de formulation des facteurs clés de succès des projets? *Management & Avenir*, 12(2), 165-182. <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2007-2-page-165.htm>
- Ika, L. (2012). Project Management for Development in Africa: Why Projects Are Failing and What Can Be Done About It. *Project Management Journal*, 43. [https://www.researchgate.net/publication/261507665\\_Project\\_Management\\_for\\_Development\\_in\\_Africa\\_Why\\_Projects\\_Are\\_Failing\\_and\\_What\\_Can\\_Be\\_Done\\_About\\_It](https://www.researchgate.net/publication/261507665_Project_Management_for_Development_in_Africa_Why_Projects_Are_Failing_and_What_Can_Be_Done_About_It)
- Ika, L. (2015). Opening the black box of project management: Does World Bank project supervision influence project impact? *International Journal of Project Management*, 33(5), 1111-1123. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S026378631500006X>
- Ika, L., Diallo, A. et Thuillier, D. (2010). Project management in the international development industry: The project coordinator's perspective. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3,

- 61-93.  
[https://www.researchgate.net/publication/235252088\\_Project\\_management\\_in\\_the\\_international\\_development\\_industry\\_The\\_project\\_coordinator%27s\\_perspective](https://www.researchgate.net/publication/235252088_Project_management_in_the_international_development_industry_The_project_coordinator%27s_perspective)
- Ika, L. et Donnelly, J. (2016). Success conditions for international development capacity building projects. *International Journal of Project Management*, 35(1), 44-63.  
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786316301855>
- Ika, L. et Saint-Macary, J. (2012). The project planning myth in international development. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5.  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17538371211235308/full/html>
- Intégrer l'adaptation au changement climatique dans les projets de développement.* (s. d.). Coordination SUD. <https://www.coordinationsud.org/document-ressource/integrer-ladaptation-au-changement-climatique-dans-les-projets-de-developpement/>
- International Initiative for Impact Evaluation. (2017). *Mapping the evidence on science, technology, innovation and partnerships for development* (2017<sup>e</sup> éd.). <http://3ieimpact.org/evidence-hub/publications/evidence-gap-map/mapping-evidence-science-technology-innovation-and>
- IRIS | *Qu'est-ce que le PIB?* (s. d.). <https://iris-recherche.qc.ca/blogue/qu%25e2%2580%2599est-ce-que-le-pib>
- ISO - ISO 9000 family — *Quality management.* (s. d.). ISO. <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>
- Jahan, S. (s. d.). *The Human Development Index – what it is and what it is not* | *Human Development Reports*. <http://hdr.undp.org/en/hdi-what-it-is>
- Judson, F., Veltmeyer, H. et O'Malley, A. (2004). Transcending Neoliberalism; Community-Based Development in Latin America. *Labour / Le Travail*, 53, 319.  
<https://www.jstor.org/stable/25149481>
- Kafle, S. et Murshed, Z. (2006). *Community-based disaster risk management for local authorities participant's workbook Asian Disaster Preparedness Center.*  
[https://www.researchgate.net/publication/265642277\\_COMMUNITY-BASED\\_DISASTER\\_RISK\\_MANAGEMENT\\_FOR\\_LOCAL\\_AUTHORITIES\\_PARTICIPANT%27S\\_WORKBOOK\\_Asian\\_Disaster\\_Preparedness\\_Center](https://www.researchgate.net/publication/265642277_COMMUNITY-BASED_DISASTER_RISK_MANAGEMENT_FOR_LOCAL_AUTHORITIES_PARTICIPANT%27S_WORKBOOK_Asian_Disaster_Preparedness_Center)
- Keating, W. V. et Thrandardottir, E. (2018). Building Trust in NGOs. *International Relations*, 4.  
<https://www.e-ir.info/pdf/75179>
- Khang, D. B. et Moe, T. L. (2008). Success criteria and factors for international development projects: A life-cycle-based framework. *Project Management Journal*, 39(1), 72-84.  
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1002/pmj.20034#articleShareContainer>
- Kharas, H. (2007). Trends and Issues in Development Aid. *SSRN Electronic Journal*.  
<http://www.ssrn.com/abstract=1080342>
- Kim, H.-R. (1997). Korean NGOs: Global trend and prospect. *Global Economic Review*, 26, 93-115.  
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/12265089708422870>

- Kiva - Loans that change lives.* (s. d.). Kiva. <https://www.kiva.org/>
- La pandémie de COVID-19 risque d'entraîner 150 millions de personnes supplémentaires dans l'extrême pauvreté d'ici 2021.* (2020). Washington, D.C. <https://www.banquemondiale.org/fr/news/press-release/2020/10/07/covid-19-to-add-as-many-as-150-million-extreme-poor-by-2021>
- La rédaction. (2018). *IDH : qu'est-ce que l'Indice de développement humain ?* Geo.fr. <https://www.geo.fr/environnement/idh-quest-ce-que-lindice-de-developpement-humain-193546>
- L'Agenda 2030 du développement durable | PNUD.* (s. d.). UNDP. <https://www.undp.org/content/undp/fr/home/2030-agenda-for-sustainable-development.html>
- Larousse, É. (s. d.a). *Définitions : besoin - Dictionnaire de français Larousse.* <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/besoin/8907>
- Larousse, É. (s. d.b). *Définitions : critère - Dictionnaire de français Larousse.* <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/crit%C3%A8re/20567>
- Larousse, É. (s. d.c). *Définitions : facteur - Dictionnaire de français Larousse.* <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/facteur/32600>
- Larousse, É. (s. d.d). *Définitions : manque - Dictionnaire de français Larousse.* <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/manque/49230>
- Larousse, É. (s. d.e). *Définitions : organisation - Dictionnaire de français Larousse.* <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/organisation/56421>
- Le développement durable : repères historiques.* (s. d.). <http://www.environnement.gouv.qc.ca/developpement/reperes.htm>
- Lebowitz, M. A. (2007). *Human Development and Practice - The Bullet.* Socialist Project. <https://socialistproject.ca/2007/06/b51/>
- Legouté, J. R. (2001). Définir le développement: historique et dimensions d'un concept plurivoque, 43. <https://www.ieim.uqam.ca/IMG/pdf/legoute2.pdf>
- Lewis, D. (2007). *The Management of Non-Governmental Development Organizations. The Management of Non-Governmental Development Organizations: Second Edition.* [https://www.researchgate.net/publication/235938413\\_The\\_Management\\_of\\_Non-Governmental\\_Development\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/235938413_The_Management_of_Non-Governmental_Development_Organizations)
- Lewis, D. (2010). Nongovernmental organizations, definition and history. Dans *International Encyclopedia of Civil Society* (p. 1056-1062). [https://www.researchgate.net/publication/302391474\\_Nongovernmental\\_Organizations\\_Definition\\_and\\_History](https://www.researchgate.net/publication/302391474_Nongovernmental_Organizations_Definition_and_History)
- L'Homme et l'Environnement (s. d.). <http://madagascar-environnement.org/fr/>
- Lientz, B. P. et Rea, K. P. (2003). *International Project Management.* Routledge. <https://books.google.ca/books?id=7rmCpX-5qI8C>

- Loi visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale.* , RLRQ c L-7.  
<http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/L-7>
- Mackay, G. (2018). *Financial trends for UK-based INGOs: An analysis of Bond members' income between 2006 and 2016* (p. 40). [https://www.bond.org.uk/sites/default/files/resource-documents/financial\\_trends\\_for\\_uk-based\\_ingos.pdf](https://www.bond.org.uk/sites/default/files/resource-documents/financial_trends_for_uk-based_ingos.pdf)
- Malafosse, A. (2011). ONG d'Europe et d'Afrique, un futur commun. *Études*, 414(2), 151-162.  
<https://www.cairn.info/revue-etudes-2011-2-page-151.htm>
- McGann, J. et Johnstone, M. (2006). *The power shift and the NGO credibility crisis*.  
<https://www.globalpolicy.org/component/content/article/176/31423.html>
- Mercier, L. (2005). La pauvreté : phénomène complexe et multidimensionnel. *Service social*, 44(3), 7-27.  
<http://id.erudit.org/iderudit/706704ar>
- Michailof, S. (2009). *The seven capital sins of the donor community in Afghanistan*.  
<https://www.scribd.com/document/38019722/The-Seven-Capital-Sins-of-the-Donor-Community-in-Afghanistan>
- Morgan, J. (2015). *The 5 Types of organizational structures: Part 2, « Flatter » Organizations*. Forbes.  
<https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2015/07/08/the-5-types-of-organizational-structures-part-2-flatter-organizations/>
- Morton, B. (s. d.). *International NGOs in development cooperation*, 28.
- Moyo, D. (2009). *Dead aid: why aid is not working and how there is a better way for Africa*.
- Nations, U. (s. d.a). Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement, Rio 1992 | Nations Unies. United Nations. <https://www.un.org/fr/conferences/environnement/rio1992>
- Nations, U. (s. d.b). Réduire le fossé technologique dans les pays les moins avancés | Nations Unies. United Nations. United Nations. <https://www.un.org/fr/chronicle/article/reduire-le-fosse-technologique-dans-les-pays-les-moins-avances>
- Noiseux, Y. (2005). Les indicateurs sociaux dans les Amériques : la pauvreté (1999-2005).  
[https://www.ieim.uqam.ca/IMG/pdf/dossier\\_indicateur\\_pauvrete\\_vf.pdf](https://www.ieim.uqam.ca/IMG/pdf/dossier_indicateur_pauvrete_vf.pdf)
- Objectifs du Millénaire pour le développement. (s. d.). <https://www.un.org/fr/millenniumgoals/bkgd.shtml>
- OCDE. (2002). Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats.  
<https://www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf>
- OCDE. (2014). Mesure et gestion axées sur les résultats dans le domaine de la coopération pour le développement - *Revue des difficultés et pratiques chez les membres et observateurs du CAD*.  
<https://www.oecd.org/dac/peer-reviews/mesure%20et%20gestion%20axee%20sur%20les%20resultats.pdf>
- OCDE. (2019). *Des meilleurs critères pour des meilleures évaluations - Définition adaptées et principes d'utilisation*. <https://www.oecd.org/fr/cad/evaluation/criteres-adaptees-evaluation-dec-2019.pdf>

- One year later, Puerto Rico still hasn't recovered from hurricane Maria.* (s. d.). Global Citizen.  
<https://www.globalcitizen.org/en/content/puerto-rico-slow-recovery-hurricane-maria/>
- OPHI et PNUD. (2020). *Tracer la voie hors de la pauvreté multidimensionnelle : réaliser les Objectifs de développement durable*. [http://hdr.undp.org/sites/default/files/2020\\_mpi\\_report\\_fr\\_v4.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/2020_mpi_report_fr_v4.pdf)
- Ostry, S. (1990). *Governments & corporations in a shrinking world: trade & innovation policies in the United States, Europe & Japan*. Council on Foreign Relations.  
[https://www.persee.fr/doc/polit\\_0032-342x\\_1990\\_num\\_55\\_4\\_3998\\_t1\\_0907\\_0000\\_4](https://www.persee.fr/doc/polit_0032-342x_1990_num_55_4_3998_t1_0907_0000_4)
- Oxfam International.* (s. d.). Oxfam International. <https://www.oxfam.org/en>
- Parpart, J. et Veltmeyer, H. (2015). L'évolution d'une idée. Dans *Des outils pour le changement* (p. 11).  
<https://www.jstor.org/stable/j.ctt16xwbjg.10>
- Paulet, J.-P. (2005). *Le développement durable*. Elipses.  
<http://lpintrabp.parl.gc.ca/lopimages2/tocparlcat/19000/Ta381307.pdf>
- Perroulaz, G. (2004). Le rôle des ONG dans la politique de développement : forces et limites, légitimité et contrôle. *Annuaire suisse de politique de développement*, (23-2), 9-24.  
<http://journals.openedition.org/aspd/446>
- Pro 1. (2010). A Guide to the PMD Pro1: management for development professionals. PM4NGOS.  
<https://www.pm4dev.com/resources/manuals-and-guidelines/111-a-guide-to-the-pmdpro1/file.html>
- PNUD. (2010). *Rapport mondial sur le développement humain 2010*. United Nations.  
[http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr\\_2010\\_fr\\_complete\\_reprint.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2010_fr_complete_reprint.pdf)
- PNUD. (s. d.). *Human Development Index (HDI) | Human Development Reports*.  
<http://hdr.undp.org/en/content/human-development-index-hdi>
- Programme des Nations Unies pour le développement. (2000). *Vaincre la pauvreté humaine: rapport du PNUD sur la pauvreté 2000*. Programme des Nations Unies pour le développement.  
<https://www.haut-conseil-egalite.gouv.fr/IMG/UserFiles/Files/DecentraPauvreteUNDP.pdf>
- Programme des Nations Unies pour le développement. (2020). *Rapport sur le développement humain 2019*. UNITED NATIONS. [http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr\\_2019\\_overview\\_-\\_french.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2019_overview_-_french.pdf)
- Projets impactants - Nutrition Santé - Danone.* (2020). Entreprise agroalimentaire mondiale - Danone.  
<https://www.danone.com/fr/integrated-annual-report-2019/sustainable-projects/health-and-nutrition.html>
- Proulx, D. et Brière, S. (2014). Caractéristiques et succès des projets de développement international : Que peuvent nous apprendre les gestionnaires d'ONG? *Canadian Journal of Development Studies / Revue canadienne d'études du développement*, 35, 249-264.  
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02255189.2014.900478>

- Qu'est-ce que le produit intérieur brut (PIB)*. (s. d.). BDC. <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/pages/produit-interieur-brut.aspx>
- Qu'est-ce que l'indice de développement humain IDH et autres indices ?* | *Vie publique.fr*. (s. d.). <https://www.vie-publique.fr/fiches/274930-quest-ce-que-lindice-de-developpement-humain-idh-et-autres-indices>
- Qu'est-ce qu'un pays en développement*. (s. d.). BDC. <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/pages/pays-en-developpement.aspx>
- Rath, A. (2004). Canada and Development Cooperation. *International Journal*, 59(4), 853-871. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/002070200405900408>
- Ravallion, M. et Bidani, B. (1994). How Robust Is a Poverty Profile? *The World Bank Economic Review*, 8(1), 75-102. <http://www.jstor.org.ezproxy.usherbrooke.ca/stable/3989887>
- Reddock, R. (2006). Peggy Antrobus. *Development and Change*, 37(6), 1365-1377. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-7660.2006.00532.x>
- Reniko, G., Mogomotsi, P. K. et Mogomotsi, G. E. J. (2018). Integration of Indigenous Knowledge Systems in Natural Resources Management in Hurungwe District, Zimbabwe. *International Journal of African Renaissance Studies - Multi-, Inter- and Transdisciplinarity*, 13(1), 96-112. <https://usherbrooke.on.worldcat.org/oclc/7797775573>
- Réseau du CAD sur l'évaluation en matière de développement. (s. d.). Évaluer la coopération pour le développement - Récapitulatif des normes et standards de référence - Deuxième édition. <https://www.oecd.org/fr/cad/evaluation/49898837.pdf>
- Rist, G. (2015). Chapitre 13 / De la lutte contre la pauvreté aux Objectifs du millénaire pour le développement. Dans *Le développement* (vol. 4e éd., p. 395-416). Presses de Sciences Po. <https://www.cairn.info/le-developpement--9782724612790-p-395.htm>
- Ryfman, P. (2004). *Les ONG* (La Découverte) <https://www-cairn-info.ezproxy.usherbrooke.ca/les-ong--9782707157270.htm>
- Sachs, J. (2005). *The end of poverty: economic possibilities for our time*. Penguin Press. [http://www.economia.unam.mx/cedrus/descargas/jeffrey\\_sachs\\_the\\_end\\_of\\_poverty\\_economic\\_possibilities\\_for\\_our\\_time\\_\\_2006.pdf](http://www.economia.unam.mx/cedrus/descargas/jeffrey_sachs_the_end_of_poverty_economic_possibilities_for_our_time__2006.pdf)
- Schurman, F. (1993). Beyond the Impasse: New Directions in Development Theory. *Capital & Class*, 18(2), 138-140. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/030981689405300113>
- SDG Compass – A Guide for Business Action to Advance the Sustainable Development Goals. (s. d.). <https://sdgcompass.org/>
- Sen, A. (2003). L'indice de développement humain. *Revue du MAUSS*, 21(1), 259-260. <https://www.cairn.info/revue-du-mauss-2003-1-page-259.htm>
- Severino, J.-M. et Ray, O. (2012). La fin de l'aide publique au développement : les enjeux de l'action hypercollective. *Revue d'économie du développement*, 20(2), 83-142. <https://www.cairn.info/revue-d-economie-du-developpement-2012-2-page-83.htm>



- Sirven, N. (2007). De la pauvreté à la vulnérabilité : Évolutions conceptuelles et méthodologiques. *Mondes en développement*, 140(4), 9-24. <https://www.cairn.info/revue-mondes-en-developpement-2007-4-page-9.htm>
- Smillie, I. et Helmich, H. (1999). *Stakeholders: Government-NGO Partnerships for International Development - OECD*. <http://www.oecd.org/dev/pgd/stakeholdersgovernment-ngopartnershipsforinternationaldevelopment.htm>
- Société civile*. (2014). <https://www.un.org/fr/sections/resources-different-audiences/civil-society/index.html>
- Stangherlin, G. (2001). Les organisations non gouvernementales de coopération au développement. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 1714-1715(9-10), 5-69. <https://www.cairn.info/revue-courrier-hebdomadaire-du-crisp-2001-9-10-page-5.htm>
- SUCO - Solidarité Union Coopération*. (s. d.). SUCO. <https://suco.org/>
- Sustainable brands. (2016). *NGOs leading the way on sustainable development goals*. <http://www.sustainablesids.org/wp-content/uploads/2018/08/NGOs-leading-SDGs-Sustainable-Brands.pdf>
- Sylla, I. (2008). TIC et accès des ruraux à l'information. L'exemple du Xam Marsé de Manobi au Sénégal. *Netcom. Réseaux, communication et territoires*, (22-1/2), 87-108. <http://journals.openedition.org/netcom/2073>
- Tchagbèlè, A. (2019). Faible appropriation des projets par les communautés partenaires de l'ONG Plan International Togo (PIT), Unité de programme de Sokodé au Togo, 25(2), 11. <http://www.ijias.issr-journals.org/>
- Thioune, A. (2015). Quels rôles pour les ONG du Sud ? *Revue internationale et stratégique*, 98(2), 73-81. <https://www.cairn.info/revue-internationale-et-strategique-2015-2-page-73.htm>
- Tortajada, C. (2016). Nongovernmental Organizations and Influence on Global Public Policy. *Asia & the Pacific Policy Studies*, 3(2), 266-274. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/app5.134>
- Turner, J. R. (2004). Five necessary conditions for project success. *International Journal of Project Management*, 22(5), 349-350. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S026378630400016X>
- Types of NGOs, Non-governmental organization, Different Types of NGOs*. (2018). <https://web.archive.org/web/20180325020421/http://www.ngo.in/types-of-ngos.html>
- UKCIP. (2013). *The UKCIP Adaptation Wizard v 4.0*. UKCIP, Oxford. [www.ukcip.org.uk/wizard/](http://www.ukcip.org.uk/wizard/)
- Un portrait des ONG canadiennes en développement international. (2012, 11 décembre). *Association québécoise des organismes de coopération internationale (AQOCI)*. <https://aqoci.qc.ca/un-portrait-des-ong-canadiennes-en/>

- United Nations. (s. d.). UN Agenda 21, Sec III chapter 27.  
[https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/52625\\_ch\\_9.pdf](https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/52625_ch_9.pdf)
- UNPD. (1990). *Human Development Report 1990: Concept and Measurement of Human Development*.  
<http://hdr.undp.org/en/reports/global/hdr1990>
- Using technology and incentives to test innovative approaches to agricultural extension in Cambodia* | 3ie. (s. d.). <https://www.3ieimpact.org/evidence-hub/publications/impact-evaluation/using-technology-and-incentives-test-innovative>
- Usito. (s. d.). « Durabilité », dans le dictionnaire en ligne Usito. Usito.  
<https://usito.usherbrooke.ca/lexies?d=durabilité.ad>
- Vaillancourt, J. (1998). *Évolution conceptuelle et historique du développement durable*.  
[http://www.rncreq.org/images/UserFiles/files/Rapport\\_de\\_recherche\\_evolution\\_DD.pdf](http://www.rncreq.org/images/UserFiles/files/Rapport_de_recherche_evolution_DD.pdf)
- Veltmeyer, H. et Ary Tanimoune, O. el-Nasser. (2015). *Des outils pour le changement : une approche critique en études du développement* (vol. 1-1 online resource.). Les Presses de l'Université d'Ottawa. 10.26530/OAPEN\_574290 <http://www.deslibris.ca/ID/450595>
- Verna, G. (2007). Le comportement des ONG engagées dans l'aide humanitaire : selon leur culture d'origine et les pressions politiques subies. *Anthropologie et Sociétés*, 31(2), 25-44.  
<https://id.erudit.org/iderudit/018681ar>
- Vigneron (2008). *English: Scheme of sustainable development*. Travail personnel.  
[https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Sch%C3%A9ma\\_du\\_d%C3%A9veloppement\\_durable.svg?uselang=fr](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Sch%C3%A9ma_du_d%C3%A9veloppement_durable.svg?uselang=fr)
- Weiss, T. G. et Gordenker, L. (1996). *NGOs, the UN and Global Governance*. <https://agris.fao.org/agris-search/search.do?recordID=US201300123333>
- What is the purpose of the Inequality-adjusted HDI (IHDI)?* | *Human Development Reports*. (s. d.).  
<http://hdr.undp.org/en/content/what-purpose-inequality-adjusted-hdi-ihdi>
- Why Climate Change and Poverty Are Inextricably Linked*. (s. d.). Global Citizen.  
<https://www.globalcitizen.org/en/content/climate-change-is-connected-to-poverty/>
- Wilson, G. (1995). Technological capability, NGOs, and small-scale development projects. *Development in Practice*, 5(2), 128-142. <https://www.jstor.org/stable/4028932>
- Woolcock, M. et Narayan, D. (2000). Social Capital: Implications for Development Theory, Research, and Policy. *World Bank Research Observer*, 15, 225-49.  
[https://www.researchgate.net/publication/5217916\\_Social\\_Capital\\_Implications\\_for\\_Development\\_Theory\\_Research\\_and\\_Policy](https://www.researchgate.net/publication/5217916_Social_Capital_Implications_for_Development_Theory_Research_and_Policy)
- World Bank. (2000). *World Bank. 2001. World Development Report 2000/200: Attacking Poverty*.  
<http://hdl.handle.net/10986/11856>
- Yalegama, S., Chileshe, N. et Ma, T. (2016). Critical success factors for community-driven development projects: A Sri Lankan community perspective. *International Journal of Project Management*, 34(4), 643-659. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786316000156>

- Yamin, M. et Sim, A. K. S. (2016). Critical success factors for international development projects in Maldives: Project teams' perspective. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(3), 481-504. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJMPB-08-2015-0082/full/html>
- Youker, R. (1999). Managing international development projects—lessons learned. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.usherbrooke.ca/doi/pdf/10.1177/875697289903000202>
- Younis, M. et Rzepa, A. (2019). One in three worldwide lack confidence in NGOs. *Gallup.com*. <https://news.gallup.com/opinion/gallup/258230/one-three-worldwide-lack-confidence-ngos.aspx>
- Yu, S. et McLaughlin, D. (2013). Program evaluation and impact assessment in international non-governmental organizations (INGOs): Exploring roles, benefits, and challenges. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 4, 23-36. [https://www.researchgate.net/publication/290648525\\_Program\\_Evaluation\\_and\\_Impact\\_Assessment\\_in\\_International\\_Non-Governmental\\_Organizations\\_INGOs\\_Exploring\\_Roles\\_Benefits\\_and\\_Challenges](https://www.researchgate.net/publication/290648525_Program_Evaluation_and_Impact_Assessment_in_International_Non-Governmental_Organizations_INGOs_Exploring_Roles_Benefits_and_Challenges)
- Zewo – Votre don en bonnes mains.* (s. d.). <https://zewo.ch/fr/>
- Zidny, R. et Eilks, I. (2018). Indigenous knowledge as a socio-cultural context of science to promote transformative education for sustainable development: A case study on the Baduy community (Indonesia) (p. 249-256). [https://www.researchgate.net/publication/328274745\\_Indigenous\\_knowledge\\_as\\_a\\_socio-cultural\\_context\\_of\\_science\\_to\\_promote\\_transformative\\_education\\_for\\_sustainable\\_development\\_A\\_case\\_study\\_on\\_the\\_Baduy\\_community\\_Indonesia](https://www.researchgate.net/publication/328274745_Indigenous_knowledge_as_a_socio-cultural_context_of_science_to_promote_transformative_education_for_sustainable_development_A_case_study_on_the_Baduy_community_Indonesia)

## ANNEXE 1 – SYNTHÈSE DES FACTEURS DE RÉUSSITE ET D'ÉCHEC DES ONG

	<i>Réussite</i>	<i>Échecs</i>
<i>Interne</i>	<b>Gestion de projet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capitalisation des expériences possible (Enten et al., 2020)</li> <li>- Supervision et contrôle actif tout au long des étapes du projet (Ika et Donnelly, 2016, Ika, 2015, Yamin et Sim, 2016)</li> <li>- Bonne compétences en communication et confiance de la part du gestionnaire de projet (Diallo et al., 2005, Brière et al., 2016)</li> <li>- Bonne connaissance du contexte et de l'environnement du projet (géographie, population, politique) (Khang et Moe, 2008, Brière et al., 2014)</li> </ul>	<b>Gestion de projet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Système managérial de type vertical en <i>top-down</i> (verticale) (Ika, 2012)</li> <li>- Flou dans la chaîne d'autorité (Youker, 1999)</li> <li>- Peu de confiance et de tâches donné aux communautés (Chartier et Rivière, 2018)</li> <li>- Faible niveau de rétroactions (Youker, 1999, Ika et Donnelly, 2016)</li> <li>- Analyse des risques insuffisante (Youker, 1999)</li> <li>- Absence de mesures en cas d'accident ou de cataclysme (Youker, 1999)</li> <li>- Manque de consensus sur les objectifs avec les acteurs locaux (Youker, 1999)</li> <li>- Difficulté de faire participer les bénéficiaires (Diallo et Thullier, 2004)</li> </ul>
	<b>Projet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bonne communication et confiance (Diallo et al., 2005), Brière et al., 2014)</li> <li>- Supervision et contrôle actif tout au long des étapes du projet (Ika et Donnelly, 2016, Ika, 2015, Yamin et Sim, 2016)</li> <li>- Bonne connaissance du contexte et de l'environnement du projet (géographie, population, politique) (Khang et Moe, 2008, Brière et al., 2014)</li> <li>- Adaptabilité de la part de l'ONG exécutrice (Brière et al., 2014, Ika et Donnelly, 2016)</li> <li>- Flexibilité dans l'éventail de compétence de la part de l'ONG exécutrice (L. Ika et al., 2016)</li> </ul>	<b>Projet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficulté de faire participer les bénéficiaires (Diallo et al., 2004)</li> <li>- Manque de transparence (Perroulaz, 2004)</li> <li>- Incompatibilité des procédures et système de gestion de l'ONG exécutrice et de l'ONG locale (Ika, 2012)</li> </ul>
<i>Externe</i>	<b>Gestion de projet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implication de tous les acteurs sur place (Ika et Donnelly, 2016)</li> <li>- Consultation et contribution des parties prenantes (Khang et Moe, 2008, Ika, 2016)</li> <li>- Soutien de la politique du gouvernement locale (Khang et Moe, 2008) (L. Ika et al., 2016)</li> <li>- Membres de l'équipe locale compétents (Delville, 2018) (Youker, 1999)</li> </ul>	<b>Gestion de projet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Problèmes météorologiques, politique (Ahsan et al., 2010)</li> <li>- Rareté des ressources humaines et matérielles (Youker, 1999)</li> <li>- Incompatibilité des procédures et système de gestion de l'ONG exécutrice et de l'ONG locale (Ika, 2012)</li> <li>- Retard dans le recrutement des employés dans le pays hôte (Ahsan et al., 2010)</li> <li>- Délai d'approvisionnement (Ahsan et al., 2010)</li> <li>- Lenteur des travaux publics et délais d'acquisition des terres (Ahsan et al., 2010)</li> <li>- « Corruption endémique » (Ika, 2012)</li> <li>- Faible taux d'évaluation d'impact (Helms et al., s. d.)</li> <li>- Ralentissement dû à une mauvaise acceptabilité sociale (Baccarini, 1999, Ika et Donnelly, 2016)</li> </ul>
	<b>Projet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recherche d'un intérêt commun pour tous les acteurs locaux (L. Ika et al., 2016)</li> <li>- Soutien de la politique locale (Ika et Donnelly, 2016)</li> <li>- Implication de tous les acteurs (Khang et al., 2008)</li> <li>- Confiance et communication de la part de tous les acteurs (Diallo et al., 2005)</li> <li>- Utilisation adéquate des ressources disponibles (L. Ika, 2012)</li> <li>- Bonne relation avec la population locale et non seulement l'ONG hôte (Brière et al., 2014)</li> </ul>	<b>Projet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Faible taux d'évaluation d'impact (Helms et al., s. d.)</li> <li>- Rareté des ressources humaines et matérielles (Youker, 1999)</li> <li>- Bureaucratie administrative nationale travaillant à tatillon (Youker, 1999)</li> <li>- Acceptabilité sociale (Baccarini, 1999, Ika et Donnelly, 2016, Severino et Ray, 2012)</li> <li>- « Corruption endémique » (Ika, 2012)</li> </ul>